

환경 변화와 건설 경영 패러다임의 전환

2007. 2.

김민형

한국건설산업연구원

Construction & Economy Research Institute of Korea

<차 례>

요약	i
I. 서론	1
1. 문제의 제기 및 연구의 목적	1
2. 기존 연구의 검토와 본 연구의 의의	3
3. 연구의 방법 및 구성	4
II. 건설기업의 기존 경영 패러다임과 패러다임 전환의 직접적 동인	5
1. 경영 패러다임의 의의·역할 및 전환 과정	5
(1) 패러다임의 의의 및 경영 패러다임	5
(2) 경영 패러다임의 역할	6
(3) 경영 패러다임의 전환 과정	7
2. 기존 건설 경영 패러다임의 특성	10
(1) 외형 성장 중심의 사고	1
(2) ‘망라주의’에 따른 공격적 상품 확대 전략	1
(3) 차입 위주의 경영	3
(4) 실물자산 중심의 경영	4
(5) 정책 의존 및 정치 지향주의 경영	4
3. 건설 경영 패러다임 전환의 직접적 동인: IMF 구제금융과 건설산업 ..	15
III. 건설 경영 환경의 변화 동향 및 전망	19
1. 거시 경제 및 사회문화적 변화	19
(1) 경제성장률 하락과 저성장기 진입	9
(2) 인구증가율 감소와 노령 인구의 증가	2
(3) 경제의 글로벌화와 국제 자본시장의 등장	2
(4) 정보통신 기술의 발달	3
(5) 소비자 우위 시대의 전개	3
2. 건설 투자 변화	24

3. 건설 관련 정책 및 제도 변화	26
(1) 입찰·계약 제도	27
(2) 공공투자 및 민간투자사업 제도	28
(3) 주택·부동산 관련 제도	29
4. 건설 생산체계 변화	31
5. 환경 변화의 파급효과	35
(1) 수요기반 위축과 무한 경쟁시대 진입	35
(2) 환경 변화에 따른 수요 세분화로 인한 신수요 증가	38
(3) 업체 양극화 추세 진전	37
(4) 원가 경쟁력의 중요성 증대	39
(5) 핵심 경쟁력 요소의 변화	40
6. 소결: 건설 경영 패러다임 전환의 필요성	41
 IV. 환경 변화에 따른 새로운 건설 경영 패러다임과 전략적 시사점	43
1. 내실 위주 경영	45
2. 안정성과 수익성을 최우선으로 한 상품의 선택적 집중	46
3. 재무 안정성을 기반으로 한 재무전략 중시 경영	48
4. 무형자산 및 우수 인재의 중요성 부상	52
5. 생산자 중심에서 고객 중심 마인드로의 전환	57
6. 리스크 회피에서 리스크 관리 경영으로의 전환	62
7. 정치 지향에서 투명·윤리경영 지향	64
8. 소결: 경영 패러다임 전환의 전략적 시사점	66
 V. 결론	71
 참고문헌	73
 Abstract	74

<표 차례>

<표 II-1> 패러다임 개념에 대한 학자별 주장	6
<표 II-2> 1990~97년까지 건설업의 외부차입금 규모 및 부채비율	31
<표 II-3> 1990~97년 건설업의 유형자산증가율 및 구성 추이	41
<표 II-4> 11개 구조조정 대상(4등급) 건설업체 현황(1998)	6· 1
<표 II-5> IMF 구제금융 도입 이후 금융기업 구조조정 방안의 주요 내용(98.5) ...	7
<표 II-6> 건설산업 구조조정을 위한 정책 추진 방향	8
<표 III-1> 우리나라 경제성장률 추이	9
<표 III-2> 시나리오별 잠재성장률과 요인별 기여도(2005~2014)	10· 2
<표 III-3> 인구 증가율 추이 및 전망	12
<표 III-4> 우리나라 건설투자 추이	13
<표 III-5> 미국 및 일본의 건설투자 추이	13
<표 III-6> 8·31 부동산 제도 개혁방안의 주요 내용	29
<표 III-7> 건설 및 부동산 정책 및 제도의 중장기 변화 전망 및 예상 파급효과	33
<표 III-8> 개정이 추진되는 하도급 관련 제도의 주요 내용	33
<표 III-9> 기존 연구에서 제시된 분야별 건설 신수요 예	37
<표 III-10> 일반건설업체 규모별 수주 점유율 추이	38
<표 III-11> 5대 기업과 그 외 상장기업의 재무성과 비교	38
<표 IV-1> 상장 건설업체의 시공능력 순위 변화(1995 vs. 2005)	3· 4
<표 IV-2> 1차 선정된 18개사의 매출액영업이익률 비교(1995 vs. 2005) ...	4· 4
<표 IV-3> 주요 건설업체들의 2005년도 수주전략	64
<표 IV-4> 건설업의 주요 재무비율 추이(1995~2004)	9· 4
<표 IV-5> 2001~2005년 상장건설업체 영업실적 추이	10 5
<표 IV-6> 상장 건설업체의 재무비율 지표 추이	15
<표 IV-7> 주요 상장 건설업체의 2005년도 중점 추진전략	35
<표 IV-8> 주요 상장건설업체의 마케팅 전략(2005)	8 5
<표 IV-9> 주택 차별화 사례	15

<그림 차례>

<그림 II-1> 패러다임의 위치 및 역할	7
<그림 II-2> 경영 패러다임 전환 과정	10
<그림 II-3> 우리나라 건설업체의 전통적 사업범위	11
<그림 III-1> 65세 이상 고령화 인구 비율	22
<그림 III-2> 중장기 건설산업의 정책기조와 방향	28
<그림 III-3> 건설산업의 업역간 겸업제한 현황	38
<그림 III-4> 다양한 생산체계(예시)	43
<그림 III-5> 건설시장 구조 변화와 시장 참여자의 대응	44
<그림 IV-1> 사례 분석 업체들의 경영 전략(2004 ~ 2005)	54
<그림 IV-2> 바람직한 기업이미지 요소	45
<그림 IV-3> 바람직한 브랜드이미지 요소	55
<그림 IV-4> P건설의 교육·훈련 프로그램	56
<그림 IV-5> S건설의 교육·훈련 프로그램	57
<그림 IV-6> 주요 기업의 고객만족 관련 조직의 변화(2000→2005)	60
<그림 IV-7> D건설의 리스크 관리 체계 변화 사례	68
<그림 IV-8> G건설의 리스크 관리 시스템 강화 사례	68
<그림 IV-9> 중견 D건설의 리스크 관리 체계 신설 사례(2006)	46
<그림 IV-10> 건설 경영 패러다임의 전환 과정과 새로운 패러다임	66
<그림 IV-11> 새로운 패러다임에 따른 전략 방향 및 실행 방안	66

요약

제1장 서론

- 최근 수년간 건설업계는 급격한 변화를 경험하고 있음. 이러한 변화는 단순히 건설산업 내부의 부분적인 변화가 아니라 우리나라 산업 구조 자체의 변화와 더불어 사회경제 전반에 걸친 인식과 시각 변화에 따른 보다 근본적인 변화에 기인한 것임. 따라서 이는 건설기업을 운영하는 틀과 이념에 대한 본질적인 변혁(Transformation), 즉 경영 패러다임의 전환(paradigm shift)을 요구하는 것임.
- 이제 과거에 적용되었던 기업의 목표와 각종 전략들은 더 이상 유용한 전략이 되지 못하게 되었으며, 새로운 환경과 변화된 가치관에 걸맞는 새로운 경영의 틀로 빠르게 전환하는 기업만이 변혁기에 적응하여 살아남는 시대에 접어들게 되었음.
- 이에 본 연구에서는 새로운 변혁기에 당면한 건설업체의 생존과 성장을 위해 건설업계가 현재 당면하고 있는 다양한 환경 변화 요인들을 검토하고, 이러한 환경 변화에 따라 현재 건설업계에 나타나고 있는 새로운 건설 경영의 패러다임들을 살펴본 후 이에 따른 전략적 시사점을 제시해 보고자 함.
- 본 연구는 건설산업을 둘러싼 다양한 환경 변화 요인들 중 경영의 패러다임 변화를 주도할 주요 동인들을 중심으로 검토하되 환경 변화 자체보다는 환경 변화에 따른 경영 패러다임 변화에 초점을 맞추어 연구하고자 함.
- 따라서 거시적인 시장이나 산업의 관점에서 수행되는 것이라기보다는 미시적인 기업의 관점에서 주요 환경 변화 요인들로 인한 새로운 건설 경영 패러다임과 그 시사점을 찾는 것에 연구의 중점을 둠.

제2장 건설기업의 기존 경영 패러다임과 패러다임 전환의 직접적 동인

- 기본적으로 모델(model), 패턴(pattern), 예(example)와 같은 뜻을 내포하고 있는 ‘패러다임’은 토머스 쿤(Thoms S. Kuhn)이 과학혁명의 구조(The Structure of Scientific Revolution, 1962)에서 처음 사용한 이래 사회과학, 정치학 등 비자연 과학 분야에서도 패러다임이란 개념이 유행처럼 사용되기 시작하면서 다양하게 정의됨.
- 최근 조직과 경영에서는 ‘기존의 개념 혹은 형태와 전혀 다른 어떤 기본적인 변화’를 표현하는 데 자주 사용됨. 따라서 건설 경영의 패러다임 변화는 “건설 경영의 규칙과 활동 범위의 변화와 그에 따른 성공적인 행위 방법의 변화”를 의미한다고 규정할 수 있음.
- 경영(조직)에서 패러다임은 경영(조직) 전략의 기본 구도로서 다음과 같은 역할을 함.
 - ① 향후 10년 정도에 걸쳐 기업의 조직 유효성을 극대화시키는 전략 기능
 - ② 기업의 내·외부 환경 변화에 대한 이해, 설명, 예측 및 통제 기능
 - ③ 기업의 경쟁력 원천을 설정하기 위한 기본적 배후 가정
 - ④ 비교 경영의 인식 대상으로서 공통되는 사고방식 내지 행동양식
- 이와 같이 경영 패러다임은 조직 내의 신조와 결정의 場으로 판단의 바탕을 이룸. 따라서 경영 패러다임의 전환은 기업 경영에 대한 시각의 변화, 경영 마인드 변화, 새로운 경영 목표의 정립, 경영 자원에 대한 인식 전환, 그리고 새로운 마인드와 가치 구현을 위한 조직 및 운영 시스템의 혁신을 요구함.
- 기존 건설 경영의 패러다임은 ① 외형 성장 중심의 사고, ② ‘망라주의’에 따른 공격적 상품 확대 전략, ③ 차입 위주의 경영, ④ 실물자산 중심의 경영 그리고 ⑤ 정책 의존 및 정치 지향주의 경영의 다섯 가지로 요약할 수 있음.

- 이러한 기존의 건설 경영 패러다임은 IMF 구제금융의 도입으로 사회경제 시스템의 급격한 변화를 맞이하면서 기업의 생존을 위해 전환되지 않으면 안 되는 상황을 맞이함.
- 금융 구조조정으로 차입금이 높은 건설업체 11개사가 1차 구조조정 대상이 되어 부도를 맞이함.
- 기업 투명성 제고를 위한 조치의 일환으로 건설업의 적정 부채 유지를 위해 이자보상배율이 기업 평가 지표로 도입되었으며, PQ심사, 시공능력평가제도 등에서 경영상태 비중이 강화됨.
- 이후 공공 건설사업 효율화 건설업 구조조정 및 건설경기 활성화 방안, 건설 산업 구조 개편 방안 등 건설업의 혁신을 위한 노력이 속속 가시화됨.

제3장 건설 경영 환경의 변화 동향 및 전망

- IMF 시기의 경제사회 시스템 변화와 더불어 건설업을 둘러싼 일련의 변화들은 각 업체들이 새로운 환경이 요구하는 새로운 경쟁 규칙에 따라 새로운 경영 철학, 경영 목표, 사업 구조, 재무구조 나아가 조직 및 운영 시스템을 구축하여야 함을 시사함.
- IMF시기의 변화와 더불어 건설업의 경영 패러다임의 전환을 촉진시키는 다양한 환경 변화 요인들 중 상대적으로 중요한 요인들을 살펴보면 다음과 같음.
- 첫째, 거시 경제 및 사회문화적인 주요 변화들로는 ① 경제성장률 하락과 저성장기 진입, ② 인구 증가율 감소와 노령 인구의 증가, ③ 경제의 글로벌화와 국제 자본시장의 등장, ④ 정보통신 기술의 발달, ⑤ 소비자 우위 시대의 전개 등을 들 수 있음.
- 둘째, 건설 투자의 변화로 경제의 성숙에 따라 향후 2015년까지 우리나라 건설 투자는 연평균 2.5% 성장에 그쳐 성장률이 둔화될 전망이다.

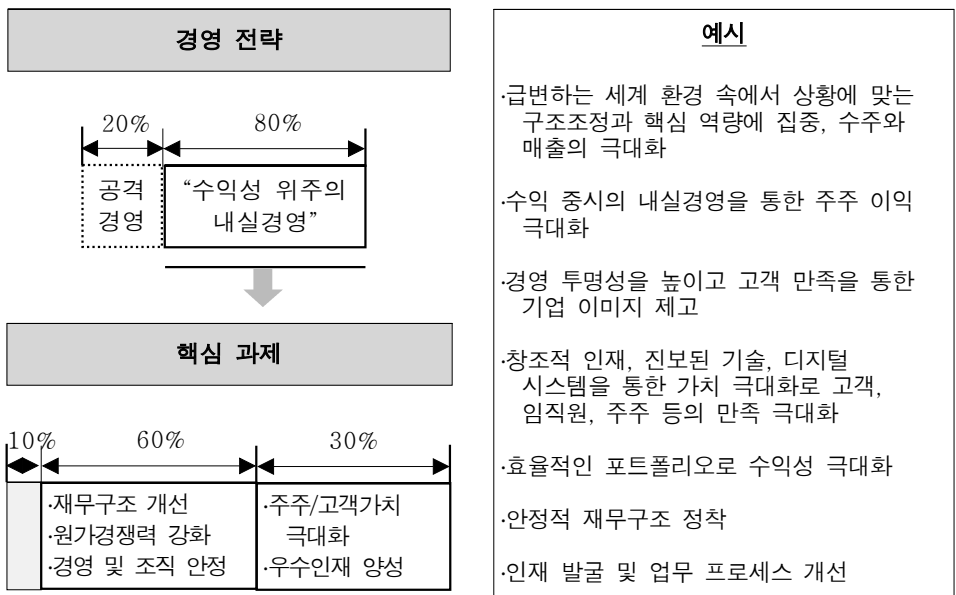
- 셋째, 건설 관련 정책 및 제도 변화로 향후 건설산업은 ① 글로벌 스탠더드의 도입, ② 시장 기능의 제고, ③ 부동산 투기 억제, ④ 기술 선진화 및 정보화 강화, ⑤ 민자유치사업 확대 및 해외시장 활성화의 다섯 가지 기조 하에 구조 개혁이 추진될 전망이다.
- 넷째, 건설 생산체계의 변화임. 정부는 건설시장 진입 또는 참여 제도를 전면 개편하여 업역간 영업 제한을 해소하고, 저비용·고효율 구조를 위해 발주자가 건설 생산 방식을 자율적으로 선택할 수 있도록 입찰계약제도를 개선하며, 선진 사업구조 형성을 위해 하도급제도를 정비하고자 함.
- 이와 같은 환경 변화에 따른 과급효과를 요약하면 다음과 같음.
 - 건설 수요 기반을 위축시켜 가격과 기술력에서 경쟁우위를 가진 업체만이 생존할 수 있는 무한경쟁 시대의 개막을 예고하는 한편, 환경 변화에 따른 수요 세분화로 인해 다양한 신수요가 등장할 것으로 예상됨.
 - 또한 공공부문의 시장 기능 제고와 변별력 강화 등으로 업체 양극화 추세는 더욱 진전될 것으로 보이며, 이에 따라 원가 경쟁력의 중요성이 더욱 증대되고 건설업체의 핵심 경쟁력을 좌우하는 요소들은 과거와 크게 변화하는 양상을 보일 것임.
- 이러한 변화는 결과적으로 건설업체들이 기존의 경영 패러다임을 새로운 환경 변화에 적응할 수 있는 새로운 패러다임으로 전환할 것을 요구함.
 - 이제 과거의 성공을 보장하였던 패러다임의 경쟁 규칙들이 새로운 경영 환경에서는 더 이상 성공을 보장하지 않으며, 과거의 규칙은 지속적으로 새로운 규칙, 즉 패러다임으로 대체되어야 하는 시기를 맞이함.

제4장 환경 변화에 따른 새로운 건설 경영 패러다임과 전략적 시사점

■ 신 패러다임 1 : 외형성장 중심에서 내실위주 경영으로

- IMF 시기를 맞이하여 대마불패 신화의 붕괴를 경험한 건설업체들은 국내 경제의 성장률 둔화와 함께 성장 일변도의 기업성장 논리에 한계가 있음을 인식함.
- 대다수 업체들은 단기적인 성과보다는 변혁기를 맞이하여 미래의 성장 잠재력을 키울 수 있는 기반 마련에 집중함. 이는 저성장 시대를 맞이한 건설업체들이 이제는 외형 확대에서 벗어나 장기적 안목을 가지고 미래를 대비하는 경영 전략이 필요한 시대를 맞이하였음을 시사함.

<시공능력 30위 내 주요 상장 건설업체들의 경영 전략(2004 ~ 2005)>



■ 신 패러다임 2 : 공격적 상품확대에서 수익성과 안정성을 우선한 상품의 선택과 집중

- 2000년 이후 규모에 대한 신화가 깨어지면서 기업의 안정성이 기업의 지속적인 생존을 보장하고 소비자의 신뢰를 확보할 수 있는 중요한 변수로 등장함. 따라서 각 기업들은 공공공사와 민간공사를 불문하고 과거와 같이 ‘망라주의’에 따른 무조건적인 사업의 확대보다는 안정성과 수익성을 확보할 수 있는 분야를 대상으로 선택과 집중 전략을 구사함.
- 토목사업의 경우 어느 정도의 수익성이 보장된다고 알려진 턴키사업과 정부가 최소한도의 수익성을 보장하는 SOC사업을 집중적으로 공략하고, 일반 관급공사의 경우 수익성을 고려하여 선택적으로 수주한다는 전략을 설정함.
- 민간공사는 공사 종류를 한정하기보다는 역시 안정성과 수익성을 고려한 선별 수주 전략이 가장 우선적으로 적용되어 어느 정도 분양성을 보장받을 수 있는 서울/수도권 중심의 재개발/재건축 사업이나 대규모 민간 개발사업 및 도시개발 사업 등이 우선적인 고려 대상이 됨.
- 해외 사업 역시 과거와 달리 기존 경험을 살려 어느 정도의 경쟁력이 확보된 분야나 개발 수익을 확보할 수 있는 분야가 집중적으로 검토됨.

■ 신 패러다임 3 : 차입 경영에서 재무전략 중시 경영으로

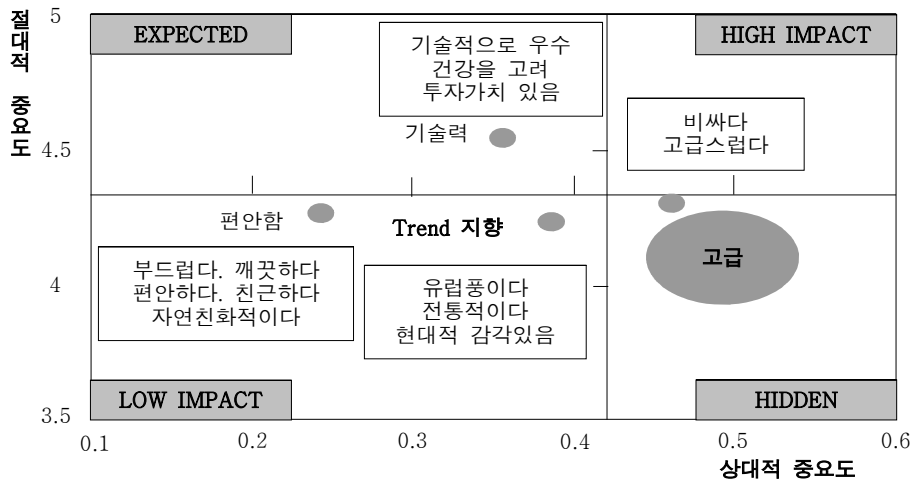
- 2000년 이후 건설업체들은 기업의 생존과 목전의 수주를 위해 재무구조를 조정하여 안정적인 재무구조를 유지하지 않으면 안 되는 상황을 맞이함.
- 건설업체들은 대폭적인 재무구조 개선에 돌입하여 2000년을 넘어서면서 재무구조의 안정성을 크게 개선하였으며, 특히 현금 및 매출채권 관리를 통해 현금 흐름도 상대적으로 크게 개선됨.
- 한편, 부동산 시장과 자본 시장의 통합에 따른 다양한 부동산 자금원의 출현은 그간 저리자금의 조달과 경영실적 분석 등이 재무 기능의 전부라는 경영자들의 생각을 바꾸어 놓음.

·환율 변동 요인의 증가와 해외 건설시장 진출의 확대에 의한 외환 운용 역량, 대규모 도심개발 사업 추진을 위한 금융권 및 투자자와의 협조를 통한 자금 조달을 위한 합리적인 자금조달 구조(financing structure)의 구축, 그리고 장기적인 사업계획에 따르는 미래 현금 창출의 현재가치 분석 등 향후 재무 부문의 역할은 사업의 수행 여부와 성패를 결정짓는 핵심 의사결정의 한 축을 담당하는 전략적 역할로 전환될 것임.

■ 신 패러다임 4 : 실물자산 중시 경영에서 무형자산 및 인재 중시 경영으로

- 단순 시공 중심에서 시공을 중심으로 한 전방(up-stream) 및 후방(down-stream)으로의 사업 범위 확대와 민간 및 공공 사업에 개발사업 방식의 사업 유형 부상 등으로 시공보다는 사업 기획 역량과 소프트 부문의 우수한 기술력, 그리고 시장에서의 기업 가치가 향후의 건설업체 성장의 향배를 좌우하게 됨에 따라 해당 부문에 역량을 갖춘 우수 인재와 시장에서의 기업 가치를 대변할 수 있는 대표적인 대리지표(proxy)로서 브랜드 및 CI(Corporate Identity)가 기업의 중요한 자산으로 대두됨.
- 최근 소비자들이 평가하는 바람직한 이미지 요소들을 보면, ‘기술력(기술적으로 우수, 건강을 고려, 투자 가치 있음)’ 요소는 소비자 만족을 위해 반드시 충족되어야 할 요소로 나타났으며, 아파트의 차별화를 가능하게 하는 요소로는 비싸다, 고급스럽다로 대변되는 ‘고급’의 이미지가 기업이 자사의 아파트를 차별화시킬 수 있는 요소인 것으로 분석됨.
- 향후 이러한 브랜드 가치의 중요성이 증대하고 있음을 감안할 때, 각 업체들은 자사의 무형 자산인 브랜드와 기업(CI)이 이러한 바람직한 이미지를 가질 수 있도록 지속적인 마케팅 노력을 기울여야 할 것임.

<바람직한 브랜드 이미지 요소>



- 주: 1) Expected 요소 : 반드시 충족되어야 하는 속성임. 충족시 만족도 제고는 크지 않으나 미 충족시 불만족 유발
 High Impact 요소 : 가장 중요한 요소로 충족시 큰 만족도 야기
 Low Impact 요소 : 충족 여부에 관계없이 만족도에 대한 영향력은 미미
 Hidden 요소 : 경쟁우위(차별화) 가능 요인
 2) 이는 2006 .8.23 ~ 9. 5까지 서울과 부산에 거주하는 613가구를 대상으로 아파트 구매 영향 요인 및 브랜드 이미지 조사를 실시한 결과 중 일부임.

- 한편, 우수 인재의 중요성이 강조됨에 따라 대형 건설업체를 중심으로 내부 인재 육성을 위한 교육 훈련에 대한 투자와 프로그램을 강화되는 경향을 보임.
- 이에 따라 P건설, S건설 등은 수년 전부터 '핵심인력군'을 선정, 교육과 인사를 연계하여 집중적이고 체계적인 교육 훈련을 실시하고 있음.

■ 신 패러다임 5 : 생산자 중심에서 고객 중심 마인드로

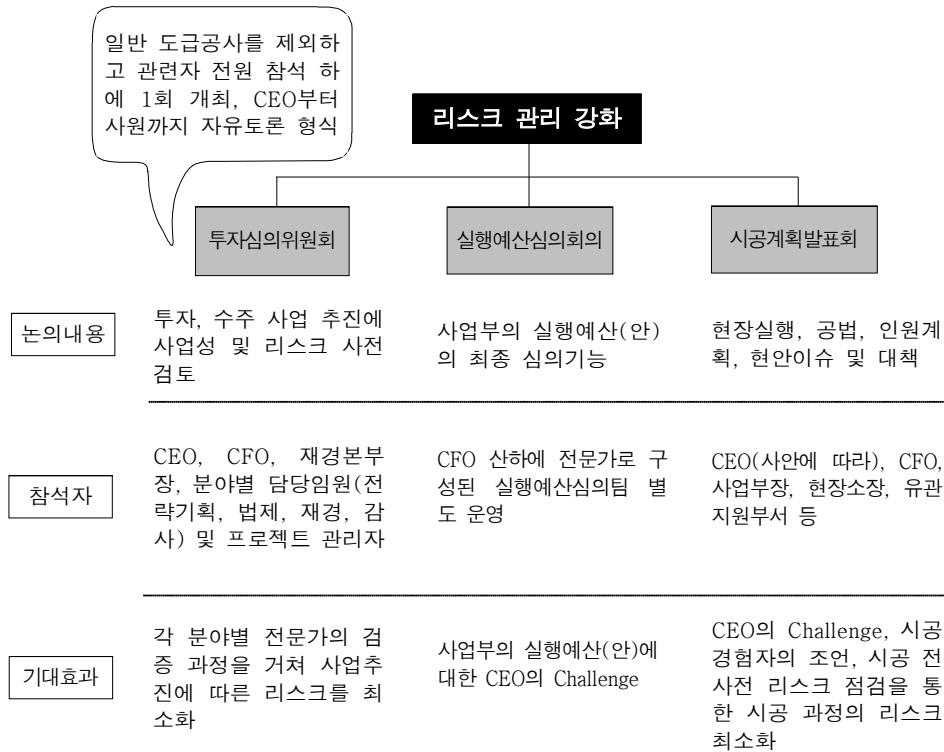
- 건설업 면허의 개방과 공제조합 가입 임의화에 따른 업체의 증가와 건설 상품, 특히 다수의 일반 소비자들을 대상으로 하는 공동주택 상품에 대한 소비자들의 인식 제고 및 시민단체들의 발언권 강화는 기존에 생산자가 중심이 되던 시장 구조를 소비자 중심으로 바꾸어 놓음.

- 점차 격화되어 가는 경쟁 하에서 건설업체들이 자사의 아파트를 성공적으로 분양하기 위해서는 상품, 브랜드 및 시장의 차별화를 통하여 고객의 욕구를 만족시켜야만 하는 상황을 맞이함.
- 소비자들의 가치가 하드웨어에서 소프트웨어로 이동함에 따라 기업이 상품을 잘 만드는 것은 기본이고 나아가 고객의 다양한 욕구를 반영하고 서비스의 질에서 차별화하지 않으면 생존이 어려워짐.

■ 신 패러다임 6 : 리스크 회피 경영에서 리스크 관리 경영으로

- 과거 단순 도급사업에 그쳤던 주택사업이 재개발·재건축과 같은 분양형 도급과 자체사업 중심으로 변화하면서 선투자되는 자금이 증가하고 분양에 대한 부담을 피할 수 없어졌음. 따라서 회사 규모와 관계없이 각 기업들은 속속 개별 프로젝트뿐 아니라 전사 차원에서 리스크를 관리하기 위한 시스템을 구축하거나 강화하고 있음.
- 현재 민간 주택사업의 성격이 대부분 개발사업으로서의 경향을 띠어 가며, 공공공사 역시 대형 SOC 프로젝트에서 BTL(Build-Transfer-Lease) 사업까지 민간투자사업의 비중이 증가하고 있으며, 해외시장 진출 역시 부동산 개발사업이나 신도시 개발사업 등 개발사업을 통한 진출이 증가하고 있음을 감안할 때, 건설업체들의 리스크 관리 시스템의 도입 및 강화는 앞으로도 더욱 진전될 것으로 판단됨.

<B건설의 리스크 관리 시스템 강화 사례>



■ 신 패러다임 7 : 정책 의존 및 정치 지향에서 투명·윤리경영 지향으로

- 전형적인 수주산업이며, 사업 및 공사 단계에서 반드시 거쳐야 하는 각종 인허가, 심의, 승인 등 행정 절차가 많고, 다양한 분야별 지도·감독, 시험·검사 등이 존재하고, 이러한 행정 절차의 결과에 따라 건설업체의 수익과 비용구조가 크게 달라진다는 건설업의 특성은 건설업을 부패 발생에 취약한 구조로 만듦.
- 「건설산업기본법」 개정과 같은 제도 개선과 더불어 투명경영 및 윤리경영에 대한 각종 시민단체의 목소리가 커짐에 따라 부패 구조에 가장 취약한 건설업도 이제 투명경영과 윤리경영을 지향해야만 하는 시기를 맞이함.

·이와 같은 필요성이 제기됨에 따라 S건설, P건설을 비롯한 국내 건설업체들도
속속 윤리경영 체제를 도입하기 시작함.

- 물론 아직 건설업에서 윤리경영은 초보적인 단계임. 그러나 건전한 시민으로서
의 기업의 역할에 대한 소비자 요구가 높아짐에 따라 부정/부패의 적발은 건설
업체가 그간 쌓아온 명성과 이미지를 한순간에 상실시키기 때문에 건설업체에
투명·윤리 경영 체제의 도입은 불가피한 선택이 될 것임.

■ 경영 패러다임 전환의 전략적 시사점

- 새롭게 대두되는 건설경영 패러다임은 적어도 향후 10년 이상 건설경영의 새로
운 틀로서 자리잡을 것으로 예상됨. 따라서 건설업체들은 새롭게 부상하는 패러
다임에 걸맞는 추진 전략을 수립할 것이 요구됨.

<새로운 패러다임에 따른 전략 방향 및 실행 방안>

전략 방향

실행 방안

주주 / 고객 가치의 극대화

- 재무구조 개선(3대 비용: 매출원가, 금융비용,
판관비 관리)
- 수익성 관리 항목의 수준 조정
·영업이익, 현금 흐름, 자기자본 이익률(ROI),
투자자본 수익률(ROIC) 등

원가 경쟁력 제고를 위한
시스템 구축

- 건적능력 강화
·기존 공사에 대한 공사 유형별 및 공종별
track record 관리 강화
- 공종별 단가 및 물량 DB의 구축
- 실행예산 시스템 구축
·공사 전 실행예산 검증 시스템 구축
- 공사 단계별 보고 시스템 구축
- 외주 및 자재 관리 시스템 개선
·등록업체의 정예화
- 주요 공종의 통합발주 확대
- 등록업체의 적정 외주 물량 확보를 통한
loyalty 제고
- 입찰 과정의 투명성 제고(전자 입찰 시스템 등)

교육훈련 시스템 정비를 통한 우수인재 육성	<ul style="list-style-type: none"> - 경력개발이 가능한 교육/훈련 체계 마련 - 성과 중심의 육성형 평가체계 구축 - 개인의 성과와 조직 성과의 연계 강화 - 평가지표 및 평가 방식의 객관성 및 공정성 제고
브랜드 가치의 제고	<ul style="list-style-type: none"> - 브랜드 가치 제고를 위한 차별화 전략 전개 - 제품 차별화/시장 차별화/이미지 차별화 - 히트상품의 구현을 통한 이미지 및 인지도 제고
조직의 효율성과 효과성 제고	<ul style="list-style-type: none"> - 책임과 권한의 명확화 - 조직 내 견제와 균형의 유지 - 기능의 집중과 분산의 균형 유지 - 관리 기능 축소를 통한 적정 체형 유지 - 사업 지원 기능의 강화 - 수익창출 기능과 유지발전 기능의 균형 회복

제5장 결론

- 이제 과거에 적용되었던 기업의 목표와 각종 전략들은 더 이상 유용한 전략이 되지 못하게 되었으며, 새로운 환경과 변화된 가치관에 걸맞는 새로운 경영의 틀로 빠르게 전환하는 기업만이 변혁기에 적응하여 살아남는 시대에 접어들게 됨.
- 새로운 경영 패러다임은 기업 경영에 대한 시각의 변화, 기업인의 경영 마인드의 변화, 새로운 경영 목표의 정립, 경영 자원에 대한 인식 전환, 그리고 새로운 마인드와 가치의 구현을 위한 조직 및 운영 시스템의 혁신 등을 요구함.
- 따라서 새로운 패러다임의 인식을 통하여 전략 방향을 전환하고 있는 기업들은 자사의 현재 전략의 방향성에 대해 점검하고 아직 미처 전략 방향을 전환하지 못한 기업들은 새로운 패러다임과 그에 따른 전략방향의 검토를 통하여 향후 새로운 환경에 적합할 수 있는 경영 전략을 수립해야 할 것임.

제1장

서론

1. 문제의 제기 및 연구의 목적

최근 수년간 건설업계는 급격한 환경 변화를 경험하고 있다. 이러한 변화가 과거와 다른 의미로 다가오는 것은 그것이 단순히 건설산업만의 변화가 아니라 우리나라 경제사회 전반의 변화와 더불어 진행된다는 점이다. 1995년 WTO가입을 필두로 본격적인 시장 개방 시대를 맞이한 우리나라는 이후 IMF시기를 겪으면서 자의반 타의반으로 사회 경제 전반에 걸친 변화와 구조조정이 진행되었다. 이러한 변화는 사회현상과 경제 전반에 대한 국민들의 인식과 시각을 변화시켰으며, 기업 경영에 대한 인식의 전환을 가져오는 계기가 되었다.

IMF를 맞이하면서 유래없이 벌어진 대기업들의 도산 여파는 그간 우리나라 경제를 지배했던 “대마불패(大馬不敗)”의 신화를 여지없이 무너뜨려 과거 고도성장의 주역이었던 대기업을 국가경제 추락의 주범으로 전락시켰다. 또한 이러한 기업 도산의 증가는 금융시장에 영향을 미쳐 금융산업의 일대 구조조정을 가져왔으며, 금융시장 개방 확대로 인한 금융의 국제화 진전은 금융기관이 보수적인 자금운용을 하도록 함으로써 자금조달의 불안정성을 증대시켰다. 이러한 일련의 사태에 따른 경제의 불안정성 증대는 그간 경제 전반에 걸친 구조조정의 필요성에 대해 안이하게 대처하던 정부의 위기의식을 불러 일으켰으며 나아가 기업에 대한 정부와 국민의 인식과 평가 잣대를 바꾸는 계기가 되었다.

성장만이 능사가 아니라는 시각이 업계뿐 아니라 사회전반의 기저로 자리잡게 되었으며, 산업의 유형을 불문하고 구조조정은 더 이상 낫설은 문구로 다가서지 않게 되었다. 또한, 일반 소비자들조차도 기업의 안정성을 자신의 구매기준의 하나로 평가하게 되었으며, 자신에게 가장 높은 수익을 보장하는 기업이라면 외국의 글로벌 기업도 더 이상 낯선 외국기업이라고 인식하지 않게 되었다. 한편, 시민단체의 목소리가 높아지면서 정치적인 투명성과 더불어 기업 경영에 있어서도 윤리적이고 투명한 경영을 요구하는 목소리가 높아졌다.

사회경제 전반에 걸친 이러한 일련의 변화는 건설산업에도 지대한 영향을 미쳤다. 그간 건설산업은 우리나라 전체 GDP에서 20%이상의 높은 비중을 차지하면서 개발연대에 우리나라 경제성장에 가장 큰 기여를 함과 동시에 가장 큰 수혜를 보면서 급격한 환경 변화나 강력한 구조조정을 거의 거치지 않고 성장해 왔다. 물론, 그동안 건설업 면허 제도가 변화하고 입·낙찰제도가 수차례 변경되기는 하였으나 그것은 단순히 건설업내의 부분적인 변화로 기업의 기술적인 측면의 변화만을 요구하는 것이었을 뿐 건설업 경영의 기본적인 틀이나 이념의 변화를 요구하는 것은 아니었다. 그러나 2000년대 이후, 그리고 향후 건설업계가 맞이할 변화들은 우리나라 산업구조 자체의 변화와 더불어 사회경제 전반에 걸친 인식과 시각 변화에 따른 보다 근본적인 변화에 기인한 것으로 건설기업을 운영하는 틀과 이념에 대한 본질적인 변혁(Transformation)¹⁾, 즉 경영 패러다임의 전환(paradigm shift)를 요구하는 것이라고 해도 과언이 아닐 것이다.

요약하면, 새로운 경영 패러다임이란 기업경영에 있어서 기존의 시각과 틀을 완전히 바꾸어 새로운 시대에 걸맞는 경영형태를 적용하는 것을 말하는 것으로 기업 경영에 대한 시각의 변화, 기업인의 경영 마인드 변화, 새로운 경영목표의 정립, 경영자원에 대한 인식 전환 그리고 새로운 마인드와 가치의 구현을 위한 조직 및 운영 시스템의 혁신 등이 그것이다. 이제 과거에 적용되었던 기업의 목표와 각종 전략들은 더 이상 유용한 전략이 되지 못하게 되었으며, 새로운 환경과 변화된 가치관에 걸맞는 새로운 경영의 틀로 빠르게 전환하는 기업만이 변혁기에 적응하여 살아남는 시대에 접어들게 된 것이다.

따라서 본 연구에서는 새로운 변혁기에 당면한 건설업체의 생존과 성장을 위해 건설업계가 현재 당면하고 있는 다양한 환경 변화 요인들을 검토하고 이러한 환경 변화에 따라 현재 건설업계에 나타나고 있는 새로운 건설 경영의 패러다임들을 살펴본 후 이에 따른 전략적 시사점을 제시해 보고자 한다.

1) Transformation은 단순한 변화, "Change"를 의미하는 것이 아니라 사회 전체가 가지고 있는 사고방식(해석방식: Mind Procedure)이 시대적으로 깨어지고 실재(Reality)에 대한 근본적 이해가 변환(Shift)되는 것을 의미한다(Bennis, Warren Parikh, Jagdish & Lessem, Ronnie, 1994)

2. 기존 연구의 검토와 본 연구의 의의

본 연구에 들어가기에 앞서 주요 관련 연구들을 살펴보면, 건설 경영 패러다임 변화와 직접적으로 관련되는 연구는 아직 없으나 최근 건설산업의 미래에 대한 관심이 높아지면서 이와 관련된 연구들이 진행되고 있다. 먼저, 이복남 외(2005)는 「대한민국 건설산업 비전 2025」에서 향후 20년 후인 2025년 한국 건설산업이 극복해야 할 당면과제를 ① 생산성과 기술수준, ② 경영전략과 기술 개발 투자, ③ 수요 및 공급구조, ④ 소프트웨어에 대한 인식 그리고 ⑤ 이미지 개선의 다섯 가지 측면에서 파악하였다. 나아가 각 부문에 대한 한계를 극복하고 건설업이 지속가능한 산업으로 성장하기 위해 ① 건설 상품 혹은 시설물의 고품질화, ② 글로벌 시장에서 리더십을 발휘할 수 있는 역량 확보, ③ 친환경·친국민 산업으로 변화, ④ 국가와 국민의 안정을 보장하는 산업으로의 발전이라는 4가지 비전을 제시하고 이를 달성하기 위한 양적인 목표를 설정·제시하였다.

또한, 김문조 외(2005)는 「미래사회의 변화와 신건설시장」에서 미래 사회문화의 변화가 건설산업에 지대한 영향을 미친다는 전제 하에 한국 사회문화의 미래와 더불어 한국 도시, 공동주택, 교통체계 등의 미래 트렌드에 대해 연구하였는데, 이는 주로 개별 상품(분야)을 대상으로 상품별 미래 시장의 변화를 예측한 것이다.

권오현 외(2006)는 「대예측 2015 한국 건설업 미래시장」에서 역시 시장의 관점에서 건설산업의 미래를 전망하였다. 이는 특히 주택, 비주택, 토목 시장에 대한 미래 수요를 정량적으로 전망하는 데 초점을 맞추고 있다.

이와 같은 연구들은 모두 주로 정성적 및 정량적인 관점에서 시장 및 환경의 변화에 초점을 맞추고 있으며 건설산업이라는 산업적 관점에서 미래에 대해 기술하고 있다. 또한, 이 중 일부의 연구는 환경 변화를 당위론적인 측면보다는 규범론적인 측면에서 설명하고 있다는 특징을 가진다.

따라서 본 연구는 건설산업을 둘러싼 다양한 환경 변화 요인들 중 경영의 패러다임 변화를 주도할 주요 동인들을 중심으로 검토하되 환경 변화 자체보다는 환경 변화에 따른 경영 패러다임 변화에 초점을 맞추어 연구하고자 한다. 따라서 거시적인 시장이나 산업의 관점에서 수행되는 것이라기보다는 미시적인 기업의 관점에서 주요 환경 변화 요인들로 인한 새로운 건설 경영 패러다임과 그 시사점을 찾는 것에 연구의 중점을 두고자 한다.

3. 연구의 방법 및 구성

본 연구는 광범위하고 다양한 문헌 연구와 상장 건설업체를 중심으로 한 건설업체 관련 자료의 분석을 바탕으로 수행되었다. 먼저 본 연구의 본론적인 건설 경영 패러다임 변화를 파악하기 위해, 제1장에서는 패러다임의 의미와 건설 경영에 대한 기존 연구 문헌들을 통해 기존 건설 경영 패러다임의 특성을 개략적으로 살펴보았다.

제2장에서는 경영 패러다임의 의미와 역할 및 기업 내에서 패러다임이 전환되는 과정에 대한 이론적 검토와 더불어 건설경영 패러다임 전환의 직접적인 동인이 된 IMF 구제금융 도입 이전 시기의 건설 경영 패러다임의 특징과 패러다임 전환의 직접적 동인이 된 IMF시기(1997년 말~2000년)의 일련의 변화 내용에 대해 검토하였다.

제3장에서는 건설 경영 환경을 패러다임 변화에 직접적인 영향을 미친다고 사료되는 4가지 부문, 즉 일반 거시 경제 및 사회문화적 측면, 건설 수요의 변화, 건설 정책 및 제도의 변화 그리고 건설 생산체계 변화로 구분하여 각 부문에 대한 광범위한 기존 연구 문헌들을 검토하였다. 이는 본 연구의 주요 목적인 건설 경영의 패러다임 변화를 파악하기 위해서는 기본적으로 최근 수년간 건설업이 당면한 환경 변화를 깊이 있게 검토할 필요가 있었기 때문이다.

제4장에서는 앞서 살펴 본 환경 변화에 따른 건설 경영 패러다임 변화 추이를 파악하기 위하여 자료의 접근이 가능한 상장 건설업체들 중 1997년 말~2000년 전후로 시공능력순위와 영업이익률이 상승한 업체들을 선정, 이 업체들의 최근 경영전략 및 경영현황을 살펴봄으로써 새로운 환경 변화에 기인하여 건설업에 새롭게 부상하는 경영 패러다임을 유추하고 그에 따른 전략적 시사점을 제시했다.

마지막으로 제5장은 본 연구의 결론으로 요약과 더불어 본 연구의 의의 및 한계점, 그리고 향후 연구방향에 대해 언급하였다.

제2장

건설기업의 기존 경영 패러다임과 패러다임 전환의 직접적 동인

1. 경영 패러다임의 의의·역할 및 전환 과정

(1) 패러다임의 의의 및 경영 패러다임

패러다임(paradigm)이라는 단어의 어원인 그리스어의 “paradeigm”을 고려할 때 패러다임은 기본적으로 모델(model), 패턴(pattern), 예(example)와 같은 뜻을 내포하고 있는 것을 알 수 있다. ‘패러다임’은 토머스 쿤(Thoms S. Kuhn)이 그의 저서인 과학혁명의 구조(The Structure of Scientific Revolution, 1962)에서 처음 사용한²⁾ 이래 과학철학 분야에서 많이 사용되었으며, 이후 사회과학, 정치학 등 비자연과학 분야에서도 유행처럼 사용되기 시작하였다.

이와 같이 사용의 빈도가 늘고 그 영역이 광범위해짐에 따라 패러다임이라는 용어에 대한 정의도 <표 II-1>에서와 같이 학자에 따라 다양하게 정의되고 주장되었는데, 최근 조직과 경영에서는 ‘기존의 개념 혹은 형태와 전혀 다른 어떤 기본적인 변화’를 표현하는데 자주 사용되고 있다. 이 중 본 연구에서는 현재 경영분야에서 발생하는 변화들과 관련하여 미래학자 조엘바커(Joel Barker, 1992)의 정의를 적용하고자 한다. 그는 패러다임을 “어떤 규칙과 활동범위를 정해주며, 또한 그 범위 내에서 가장 성공적으로 행위하는 방법을 제시해 주는 것”이라고 보다 구체적으로 정의하였다. 따라서 이러한 정의를 적용하면 건설경영의 패러다임 변화는 “건설 경영의 규칙과 활동범위의 변화와 그에 따른 성공적인 행위방법의 변화”를 의미한다고 규정할 수 있다.

2) 토마스 쿤이 과학사에 이 개념을 처음 사용한 것은 과학자들 사이에서 어떤 사고방식이나 사물을 보는 방식이 더 이상 통하지 않게 되었다는 사실을 설득하기가 얼마나 어려운가를 입증하기 위함이었다고 한다. 쿤은 기존의 정치체도가 거기서 파생하는 문제들을 해결할 수 없게 될 때 혁명이 일어나듯 자연과학에서도 혁명이 일어난다고 주장했다. 즉, 특정 시기의 과학자 집단이 공인한 문제해결의 모델인 패러다임이 해결할 수 없는 문제들이 증가할 경우 혁신적인 과학자들이 새로운 패러다임을 들고 나오며, 경쟁상태를 지나 새것이 낡은 것을 급기야 대체하게 되어 패러다임의 교체가 일어난 것이 바로 과학혁명이라고 하였다.

(2) 경영 패러다임의 역할

전술한 경영 패러다임의 정의에 비추어 볼 때, 경영(조직) 패러다임의 연구에서 보편적으로 사용되는 패러다임의 의미는 경영(조직) 전략의 기본구도로서 다음과 같은 범주의 역할을 갖는다.³⁾

- ① 향후 10년 정도에 걸쳐 기업의 조직 유효성을 극대화시키는 전략기능
- ② 기업의 내·외부 환경 변화에 대한 이해, 설명, 예측 및 통제기능

<표 II-1> 패러다임 개념에 대한 학자별 주장

학자	주장내용	자료 및 비고
Thomas S. Kuhn	·과학발전 과정에 있어서의 지배적인 사고방식 ·일반적으로 인정받는 과학적 업적/성취 ·과학적으로 진행된 현장활동 가운데 모든 사람들이 인정하는 例型 ·일정기간 동안 전문가집단에게 모형 문제와 해답을 제공함	과학혁명의 구조 (1962)
Adam Smith	·일련의 공유된 전제(a shared set of assumption) ·우리가 세상을 내다보는 방법 ·우리에게 세상을 설명하고 변화내용을 예측하게 함	마음의 힘 (Power of Mind, 1975)
Shelby D. Hunt	·학문의 기본적 성격에 관해 학자간에 이룩된 엄격하지 않은 합의(loose consensus) ·학문영역에서의 중요문제를 규정하고 이론개발을 유도함	Marketing Theory(1975)
A. W. Gouldner	·배후가정(background assumption) ·연구자의 성격에 내재한 정서적 인지 도구	The Coming Crisis of Western Sociology(1970)
北剛後明	·한 시대, 한 시기에 있어서의 지배적인 발상법으로서 사물에 대한 견해, 사고방식, 사고/행동의 틀	발상과 창조의 거인 혼다(1992)
-	·동시대에 공통적으로 사용되고 있는 사고유형으로서 과학자들이 공통적으로 이해하고 있는 일련의 사고방식, 지식의 틀	현대용어의 기초 지식
-	·한 시대의 지배적 현상에 대한 견해로서 특히 과학상의 문제를 다루는 전제가 될 만한 시대에 공통되는 체계적인 상정	廣辭苑
-	·과학의 역사/구조를 설명하기 위해 도입된 개념 ·일정영역의 과학자의 공동체를 지배하고 그 구성원 사이에 공유된 ① 사물에 대한 견해, ② 문제의 수립방식, ③ 문제해결방식 의 총체	세계 대백과사전

자료: 최석신(1995), “한국기업의 경영 패러다임 설정에 관한 연구: 일본 기업문화와의 비교를 중심으로”, 산업경제연구, p. 52.

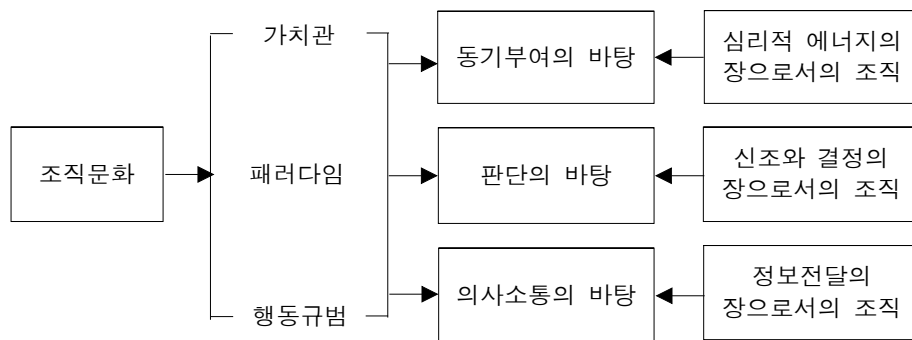
3) 최석신(1995), “한국기업의 경영 패러다임 설정에 관한 연구”, 「산업경제연구」, p. 51 ~ 52.

③ 기업의 경쟁력 원천을 설정하기 위한 기본적 배후 가정

④ 비교 경영의 인식대상으로서 공통되는 사고방식 내지 행동양식

여기서 공유되는(shared) 가치관이나 패러다임 혹은 규범은 조직문화의 가장 핵심적인 구성요소이며 넓은 의미로는 조직문화 자체가 된다. 더욱이 가치관은 대부분의 조직 구성원에게 공유되어 있지 않지만 패러다임은 공유빈도가 훨씬 높으므로 실제적으로는 패러다임만이 조직문화의 요체가 된다. 그러나 패러다임의 공유를 위해서는 가치관의 공유가 전제된 경우가 많고 또한 가치관의 공유를 위해서도 패러다임 공유가 필요하다. 따라서 기업문화가 뚜렷이 존재하는 기업에서는 가치관도 패러다임도 공유되고 있는 것이 일반적이다. 이와 같이 조직 내에서 가치관, 패러다임 그리고 행동규범과의 관계에 따른 패러다임의 역할을 보면 <그림 II-1>에서 보는 바와 같이 패러다임은 조직 내의 신조와 결정의 場으로 판단의 바탕을 이룬다.

<그림 II-1> 패러다임의 위치 및 역할



자료: 伊丹敬之 외(1992), 전개서, p. 336

(3) 경영 패러다임의 전환 과정

전술한 바와 같이 경영 패러다임은 조직문화의 중요한 구성요소이며 구성원들에게 공유되는 사고방식이다. 결국 이러한 공유된 사고양식에 따라 구성원들은 인식 유형과 정보처리 및 의사결정의 유형을 결정하고 나아가 이는 지식정리의 틀로서의 기능을 수행한다. 그러나 기업 환경이 변화하면 기업문화가 변해야 하고 그에 따라 패러다임도 연쇄적으로 변하지 않으면 안 된다. 그러나 조직 내 관성의 작용으로 패러다임의 전환은 대단히 어려운 과정을 거치게 되는데 그 주된 이유는 다음과 같다.

첫째, 경영 패러다임은 대부분 조직구성원에 의해 암묵적으로 공유되고 있는 일종의 확신으로 구성되어 있기 때문에 각 구성원이 자신들이 확신하고 있는 바의 내용에 대한 변화가 무엇인지를 자각하려면 생사문제에 준하는 대단히 큰 계기가 있어야 한다.

둘째, 기업환경이 변화했다고 해서 기존의 패러다임이 즉시 통용되지 않는 것은 아니기 때문이다. 즉, 그때까지의 패러다임을 배경으로 하는 대응전략이 단기적으로 통용되기 때문에 패러다임의 전환을 설득하기까지는 불가능에 가까운 정도로 어려움을 겪는다.

이러한 패러다임 전환의 어려움 때문에 패러다임 전환에 성공한 기업들의 사례들을 보면 공통적으로 다음과 같은 4단계의 공통유형을 갖는다.⁴⁾

① 최고경영층에 의한 “뒤흔들기”

어느 정도의 모순이나 불균형적 부분을 갖지 않은 조직은 없다. 문제는 패러다임의 전환을 초래할 정도의 발상전환을 유도하기 위해서는 모순/불균형이 현저히 증폭되어야 하고 그러한 발상전환의 분위기를 조성하는 작업이 뒤흔들기 작업이다. 일반적으로 이용되는 뒤흔들기 수단은 다음과 같이 4가지가 있다.

- 장래의 핵심기술 혹은 시장분야에 무리하게 보일 정도의 많은 자원 투입
- 대폭적인 기구개혁에 의한 인적자원의 극단적 재배치
- 최고경영자에 의한 현상 부정
- 대단히 도전적인 전사적 목표/부문별 목표의 설정

이러한 뒤흔들기는 중간경영층 이하의 구성원에 대한 최고경영자나 경영층의 도전이며, 이 도전에 대한 반응으로서 새로운 발상이 중간층 이하에서 창조된다. 이러한 패러다임 전환수단으로는 TQC(Total Quality Control : 전사적 품질관리), CI(Corporate Identity), 전사적 캠페인 등이 주로 사용된다. 이것은 결국 혁신을 위한 기업조성 과정으로 이러한 뒤흔들기가 패러다임 전환으로 연결되기 위해서는 다음의 3가지 조건 중 적어도 하나는 충족되어야 한다.

첫째, 뒤흔들기가 기업 내에서 모순/불균형의 문제를 어느 정도나 불러일으킬 수 있는가 하는 문제이다. 이 경우 최고경영자는 문제해결자가 아니라 문제창조자가 되어야 하며, 그 역할이 구성원의 감정을 동원하고 공명시킬 수 있는 기술분야, 사업분야, 시장, 조직편성 방법 등에서 발생하여야 한다.

둘째, 기존의 발상의 범위를 초월하는 정도의 심리적 에너지의 비축이 이루어져야 한다. 즉, 기존 제도/현상에 대한 불만이나 위기감은 변혁과 창조에 대한 실리적 에너지로 변혁의 필요성에 비례하여 에너지 비축량도 증감한다. 이러한 변혁의 에너지를 지속시키

4) 이는 伊丹敬之 외(1992), 「日本企業の 經營原理」, 比峰, pp. 455~474의 내용을 요약한 것이다.

기 위해서는 “~와 같은 기업이 되고 싶다”라든가 “우리 회사는 ~방향으로 나가야 한다”라는 등의 공감적 비전이 필요하다. 그리고 그것이 최고경영층의 능동적 행동에 의해 지지되었을 때 비로소 패러다임 전환의 계기가 되는 것이다.

② 중간경영층에 의한 돌출(突出)

패러다임 전환의 실체가 되는 것은 기업내 발상법이나 행동양식의 전환이며 그 결과 업무의 내용이 변화하는 것이다. 즉, 제품계열의 변화, 표적시장의 변화, 조직의 재편성 등이 그것이다. 이러한 발상과 업무의 변화가 발생하는 데 중추적인 역할을 수행하는 것이 중간경영층이다. 즉, 최고경영층은 변화의 기본방향을 시사할 수 있으나 그것을 실제로 구현할 수는 없다. 따라서 패러다임 전환의 두 번째 단계는 현장과 시장의 정보와 최고경영자의 전략적 의도라는 양쪽의 정보를 모두 접하면서 새로운 발상이나 행동양식이나 구체적인 제품계열 아이디어를 창출할 수 있는 중간경영층으로 이동하게 된다(돌출 단계).

돌출집단은 뒤흔들기에 의해 최고경영층이 만들어낸 모순이나 위기를 창조적으로 해소함으로써 새로운 발상이나 행동양식의 핵심이 되는 아이디어, 그것을 실현하는 새로운 사업, 새로운 상품, 새로운 서비스를 창조하는 집단이다. 그러나 이러한 변화를 시도하는 집단의 주장은 기존의 조직질서 속에서 부정되고 무시당하기 쉬우며 기성사회의 틀을 신봉하는 집단에 있어서는 위험한 잡음에 불과하므로 이 잡음을 골라내고 필요한 자원을 지속적으로 지원하는 최고경영층의 뒷받침이 요구된다.

③ 변혁의 연쇄반응

패러다임 전환을 위한 기업혁신의 세 번째 단계는 돌출집단을 중심으로 새로운 패러다임을 사내에 전파하면서 발상의 변환을 증폭시키고 새로운 발상을 시스템화하는 단계이다. 이러한 과정은 연쇄반응으로 연결되어야 하며, 그러한 변화의 선도적인 역할은 기본적으로 최고경영층의 역할이라고 보아야 한다. 연쇄반응을 촉진시키기 위한 최후의 수단은 인사로서 돌출집단 및 그와 유사한 집단의 지도자 및 구성원에 대한 처우이다.⁵⁾

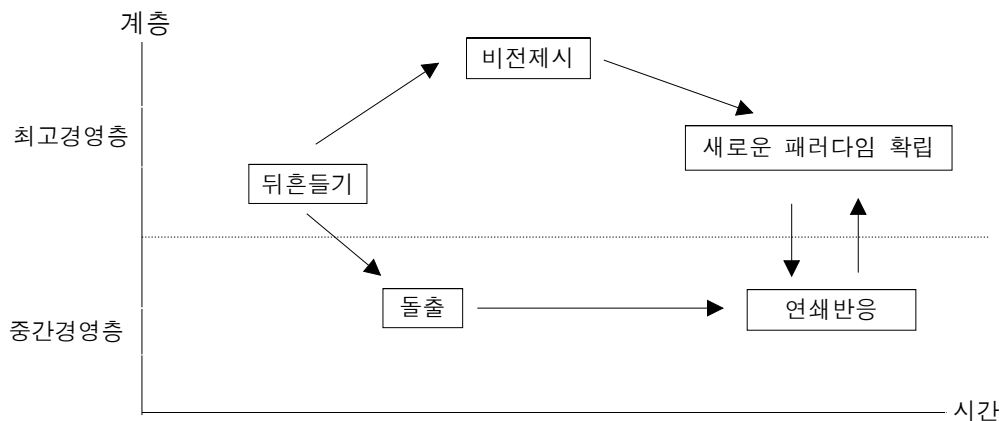
④ 새로운 패러다임의 확립

네 번째 단계는 연쇄반응 단계와 거의 동시에 나타나는 변화이며 중간경영층의 행동에 의거하여 최고경영층에서 새로운 패러다임의 최초 방향이 구체화되는 과정이다. 이 단계의 특징은 전사적인 전략이나 업무의 구조라고 하는 경영방식 자체가 새로운 패러

5) 일례로 新日鐵의 경우 엔지니어링 본부가 자연발생적인 돌출집단으로서 변혁의 모델 역할을 연출했지만 엔지니어링 본부장 인사의 변혁이 동본부의 활성화와 그로부터 창출되는 새로운 발상이 철강부문으로 파급되는 데 중요한 역할을 하였다. 또한, 미쓰비시 전기에서는 中津川제작소의 근로자들이 변혁의 핵심집단으로 다른 제작소로 집단이동한 사례도 있다.

다임을 시사하거나 상징/지지하는 방향으로 변화해가는 현상이다. 그러나 새로운 패러다임이 중간경영층의 행동을 단순히 추인한 것이라고 하면 변화의 폭은 더 이상 증폭되지 않는다. 즉 새로운 패러다임은 중간경영층의 행동을 확대·재생산할 수 있을 만큼 넓은 것이어야 한다. 이와 같이 경영 패러다임의 전환은 최고경영층의 전략지향성과 중간경영층의 창조성이 적절히 조화를 이룰 때 창출되는 것이라 하겠다.

<그림 II-2> 경영 패러다임 전환 과정



자료: 伊丹敬之 외(1992), 전계서, p. 463.

2. 기존 건설 경영 패러다임의 특성

전술한 바와 같이 경영 패러다임은 조직 내에서 전략기능, 설명·통제기능, 경쟁력의 원천에 대한 기본적 가정, 그리고 공유된 사고방식과 행동유형의 원천이 된다. 따라서 조직 내에 어떠한 패러다임이 공유되었느냐에 따라 경영목표, 사업분야(제품계열), 목표시장, 조직 및 운영시스템이 변화한다. 따라서 본 절에서는 이러한 변화에 따른 새로운 건설 경영 패러다임을 도출하기에 앞서 본 연구에서 건설 경영 패러다임 변혁의 분수령으로 정의한 IMF시기(1997년 말~2000년)이전의 건설 경영 패러다임의 특성을 살펴보고자 한다.

(1) 외형 성장 중심의 사고

우리나라 건설업은 1958년 3월 「건설업법」 제정과 더불어 면허제도가 도입된 이래 1987년까지 한국동란에 의한 대규모 전후 복구 사업과 경제개발 5개년 계획이라는 고도 성장기에 편승하여 「면허제도」라는 우산아래 시장 진입이 제한되면서 꾸준히 성장하였다. 따라서 이 시기에 건설업 면허는 일종의 ‘특허화’되어 건설업 면허만 가지고 있으면 수주와 수익성 확보에 큰 문제가 없었으며 일거리가 없거나 적자로 인해 부도가 나는 사례는 극히 찾아보기 힘들었다.

더욱이 1962년에는 업체들의 시공능력을 평가하는 지표의 일환으로 ‘건설업체가 도급 받을 수 있는 1건 공사의 최고 한도 금액’으로 정의되는 도급한도액제도를 산정, 발표하게 되었는데, 이는 과거 실적중심의 양적 평가에 의해 좌우되는 것이었다. 이러한 도급한도액제도 하에서는 일반적으로 상위군으로 갈수록 수익률이 높고 안정적이었는데, 이는 도급군의 인위적인 분할로 대형 업체들일수록 안정된 물량을 확보 받을 수 있었기 때문이었다.⁶⁾ 이처럼 국내 건설시장의 경우 물량의 확보가 수익성의 관건이 됨에 따라 업체들은 무조건적인 공중 확대를 통해 무차별적인 성장전략에 온 힘을 기울이지 않을 수 없었다.

이후 도급한도액제도가 지니는 여러 가지 단점이 지적됨에 따라 1997년 7월 건설시장 개방을 계기로 도급한도액제도가 현행과 같은 ‘시공능력평가 및 공시제도’로 변경되고 그 평가지표나 평가방법도 다소 변경되면서 무차별적인 성장전략이 의미를 잃게 될 것이라는 의견이 제기되기도 했다. 그러나 현실적으로는 1997년 말 IMF 구제금융 도입 이후 부채비율이 높은 업체들이 속속 부도 사태를 맞이함에 따라 정부가 건설업체들의 경영상태 개선을 유도하기 위해 시공능력 평가와 공공공사를 위한 PQ(Pre-Qualification)에서 경영 상태에 대한 비중을 강화하기 전까지는 여전히 외형성장 중심의 전략이 건설업계에 가장 유효한 전략으로 간주되었다.

(2) ‘망리주의’에 따른 공격적 상품확대 전략

‘규모만 크면 살아 남는다’는 사고는 업체들이 불가피하게 공격적인 상품확대 전략을 선택할 수밖에 없도록 만들었다. 용역업과 시공업의 제도적인 분리로 1990년대 중반까지

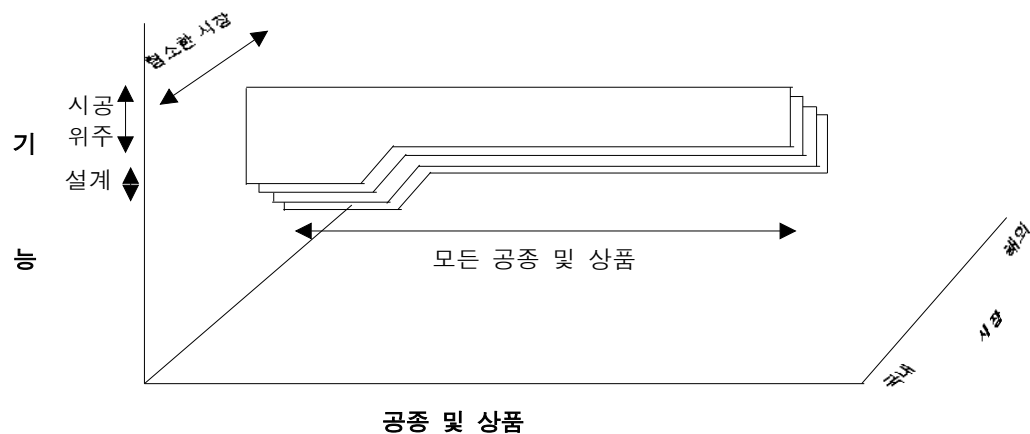
6) 김일중(1993), 「시장개방에 대응한 건설면허체계 개편방안: 종합건설업 제도를 중심으로」, 한국건설정책 연구원; 남충희, 김민형, 주은형(1997), “건설업 경영전략”, 「한국건설 21세기 비전」, 한국건설산업연구원, p. 140 재인용.

도 우리나라 건설업은 선진국과 달리 ‘시공’이라는 좁은 의미로 파악되어 왔다. 이에 따라 고부가가치화되고 다양화되는 건설수요 패턴에 적절하게 대응할 수 있는 EC화 기능이 제약되어 있는 상태에서 국내 일반 건설업체들은 기업의 규모를 불문하고 시공 기능을 위주로 규모의 확대를 위해 가능한 한 모든 공종과 모든 상품에 걸쳐 사업을 영위하여야만 했다(<그림 II-3>참조).

이와 같이 거의 모든 가능한 공종과 상품에 걸친 사업의 영위는 대부분의 건설업체가 어떤 특정한 전문 영역에 대한 경쟁우위 없이 백화점식 경영을 하도록 만들어 결국 단위당 공사 규모만이 업체별로 수행하는 공사를 구분하는 기준이 되어 버렸다. 그 결과 각 업체들은 실질적인 경쟁우위를 확보하기 위하여 노력하기보다는 규모별 및 경향별로 각자 유리한 방향으로 제도를 개선함으로써 한정된 국내시장에서 보다 많은 물량을 확보하는 데에만 노력을 기울였다.

이러한 경향은 글로벌 경쟁을 요구하는 해외건설에서 그대로 나타났다. 1980년대 중반 이후 1, 2차 오일 쇼크로 인한 원유가 상승으로 토목·건축을 중심으로 붐을 이루던 중동 건설시장 진출이 하락세를 탄 이후 우리나라 해외건설은 특별한 대안을 찾지 못하여 급격히 침체되는 시기를 맞이할 수밖에 없었다. 이는 1980년대 중반이후 중동의 자체적인 시공능력 향상으로 단순 토목·건축은 대부분 자체적으로 소화할 수 있게 되었으며, 중동 경제의 성숙으로 건설수요도 고급화되어 당시 우리 건설업체가 소화할 수 없는 플랜트, 기술 용역 분야의 시장이 확대되었기 때문이었다.

<그림 II-3> 우리나라 건설업체의 전통적 사업범위



자료: 남충희, 김민형, 주은형(1997), “건설업 경영 전략”, 「한국건설 21세기 비전」, 한국건설산업연구원, p. 138.

(3) 차입 위주의 경영

개발연대기에 편승한 외형확대 경영과 더불어 IMF시기 전까지 건설업 경영을 대표할 수 있는 또 하나의 경영 패러다임 중의 하나는 ‘차입경영’이다. 건설업의 특성상 건설기업의 창업은 특별한 설비투자가 필요하지 않아 회사 설립을 위해 요구되는 초기 자본이 극히 미미할 뿐 아니라 공사 수주후 선급금이 지급되므로 지속적인 수주만 보장된다면 최소한의 자본금으로도 기업을 운영할 수 있다는 특징을 지닌다.

이와 같은 구조에 따라 대다수의 건설업체들은 회사 설립시 공제조합에 출자하여야 하는 최소한도의 자본금만을 가지고⁷⁾ 회사를 설립한 후 한 공사에서 받은 선급금을 다른 공사에 투입하는 형식 - 마치 계속 굴리지 않으면 쓰러지는 자전거를 굴리듯 -으로 무리하게 현장을 운영하였다. 따라서 일반적으로 건설업체들은 타산업의 기업보다 부채비율이 높을 수밖에 없었다. 1990년부터 1997년까지 건설업체들의 부채비율을 보면, <표 II-2>에서 보는 바와 같이 400~500%대를 구가하고 있었으며, 외부차입금의 규모도 매년 증가하여 1990년 약 20조원에서 1997년에는 108조원에 달하고 있다.

이와 같은 상황에서 만약 발주자의 사정으로 기업의 자금 회전이 원활하지 못하게 되면 과도한 금융비용의 증가로 다른 현장의 공사를 유지하기 어렵게 되고 급기야 자기자본을 잠식하는 결과까지 초래하게 되는 경우도 발생하였다.

요약하면 우리나라 근대 건설업이 시작된 1958년 이후 개발연대기에 기인한 건설업의 고도성장 경험과 건설업체 설립 및 운영의 구조적인 문제가 건설업체들이 외부차입금에 크게 의존한 경영을 하도록 만든 것이다.

<표 II-2> 1990~97년까지 건설업의 외부차입금 규모 및 부채비율

(단위: 십억원, %)

구분	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
외부차입금	19,795.7 (27.9)	26,122.5 (32.0)	34,031.2 (30.0)	40,600.9 (19.3)	55,464.6 (36.6)	75,205.4 (35.6)	82,201.0 (9.3)	108,220.0 (31.7)
부채비율	431.3	472.7	435.0	387.9	391.7	441.2	476.3	569.3

주 : ()안은 전년대비 증감률임.

자료 : 대한건설협회, 「건설업 경영분석」, 각년호.

7) 건설공제조합에 보증가능금액확인서제도가 도입되기 이전에는 이 출자금도 이후 90%까지 대출받을 수 있었다.

(4) 실물자산 중심의 경영

금리상승과 더불어 IMF 사태시 건설업체들의 경영을 위협한 또 하나의 요인은 자산 디플레이션 현상이었다. IMF이전까지 대폭적인 부동산 가격의 하락을 경험하지 못했던 건설업체들은 자산의 대부분을 토지와 건물로 보유하고 있었으며 현금흐름은 그다지 중요시 여기지 않고 있었다. 따라서 1990년 이후 1997년까지 유형자산증가율과 유형자산 구성 추이를 나타낸 <표 II-3>에서 보는 바와 같이 업체들의 유형자산은 매년 두 자릿수의 증가율을 보이며 큰 폭으로 증가하였는데, 특히 유형자산의 60%이상을 차지하는 토지와 건물이 대폭적으로 증가하였다.

이러한 상황에서 예기치 못하게 1997년 말 IMF구제금융이 도입되면서 경제가 급격히 금융경색 상태에 빠짐에 따라 부동산 가격 폭락사태가 발생하였고, 기업들은 담보가치 하락과 금융비용 상승이라는 두 가지 위협에 당면하였다. 이에 각 업체들은 당장의 유동성 해소를 위해 각 사가 소유하고 있던 건물이나 토지를 외국 투자자들뿐 아니라 성업공사나 토지공사를 통해 속속 매각하여야 하는 상황에 직면하게 된 것이다.

<표 II-3> 1990~97년 건설업의 유형자산증가율 및 구성 추이

(단위: 십억원, %)

구 분		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
유형자산증가율		23.7	35.0	36.3	25.0	40.6	31.6	23.9	16.8
유형 자산	토지	2,116.7	2,359.9	3,476.6	5,158.9	6,626.2	9,460.9	11,504.7	13,259.1
	건물	1,958.1	2,720.3	3,720.6	5,115.7	5,910.2	7,434.3	9,682.2	12,095.8
	건설기계정	1,126.8	1,797.2	2,786.2	2,460.8	4,246.1	5,026.9	5,415.3	6,307.7
	기타 ^{주)}	1,557.9	2,236.2	2,660.9	3,040.6	3,748.3	4,169.6	4,651.8	5,226.9

주 : 기타는 기계장치와 중장비를 합한 금액임.

자료 : 대한건설협회, 「건설업 경영분석」, 각년호.

(5) 정책 의존 및 정치 지향주의 경영

과거 수십 년간 우리나라의 특이한 정치상황과 건설업계의 문화로 인해 건설업계 최고 경영자의 관심은 정치권력과 업계의 협조를 확보하는 데 맞추어져 온 것이 사실이다. 대량의 정치자금으로 필요로 했던 정치가들은 정부가 대형 공공공사의 발주자라는 사실을 악용하여 입찰찰시 정치적인 영향력을 행사한다는 조건하에 정치자금을 확보하고자 하

었다. 건설업체들 역시 건설공사가 자금의 회음기간이 길고, 자금흐름이 복잡하여 자금 흐름에 대한 추적이 용이하지 않다는 특성을 활용하여 장기적이고 안정적인 수익원 확보를 가능하게 하는 대규모 공공공사의 낙찰을 위하여 정치권력의 협조를 확보하고자 노력하였다.

여기에 부가하여 전술한 바와 같이 대부분의 건설업체들이 특정한 경쟁우위없이 규모별, 경향별로 동일 영역에서 경쟁하여야 하기 때문에 대기업과 중견 및 중소기업 그리고 서울업체와 지역업체들은 각기 자사에 유리한 정책과 제도개선이 이루어질 수 있도록 영향력을 행사하고자 하였다. 이에 따라 중소 건설업체는 물론이거니와 대기업에서조차도 전략의 중요성은 부각되지 못한 상황에서 경영진들은 전략적 업무보다는 일상적인 관리 업무만을 주로 수행해 온 것이다.

3. 건설 경영 패러다임 전환의 직접적 동인: IMF 구제금융과 건설산업

우리나라 건설업은 근대 건설업 태동 이후 IMF구제금융 도입 이전까지 근 40여 년간 다소간의 부침이 있기는 하였으나 큰 변화를 거치지 않고 성장해 왔다.⁸⁾ 물론, 시대를 지나면서 면허제도 도입 및 강화를 통한 업계 정비, 와우아파트 붕괴, 독립기념관 화재사건, 성수대교 붕괴, 삼풍백화점 붕괴 등 수차례의 위기와 위축을 겪기도 하였으나 지역의 존적인 특성을 지니며 선판매 후생산을 하는 대표적인 수주산업으로서의 특성을 변함없이 유지하였다.

그러나 우리나라 경제 전반의 틀을 바꾼 IMF 시기는 건설업 경영에 지대한 영향을 미쳤다. 1995년 WTO가입에 따른 건설시장 개방에도 그 파급효과가 미미하였던 우리나라 건설산업은 IMF가 요구하는 정책 운용 기조가 1997년 12월 이후 우리나라 국민경제의 구조적인 체질 개선을 요구하는 적극적인 제도적 수단으로 경제 정책 전반에 지대한 영향을 미치면서 금융산업과의 밀접한 관련 하에 본격적인 구조조정이 불가피한 상황에 당면하였다.

8) 한국 건설산업의 발전사에 대한 다양한 문헌들 건설부(1992) 「건설산업발전사」, 건설공제조합(1994) 「건설공제조합 30년사」, 대한건설협회(1997) 「대한건설협회 50년사」 등에 의하면 한국 건설업은 여명기(1945~57), 정비기(1958~61), 도약기(1962~72), 성장기(1973~82), 그리고 성숙기(1983~95)로 구분하고 있다.

IMF는 우리나라의 금융위기에 따른 대외신인도의 하락을 진단함에 있어서 부적절한 시장 규율과 당국의 정책 운용의 실패뿐 아니라 근본적으로 금융 및 기업 시스템의 구조적인 취약성을 지적하였던 것이다. 그에 따라 효과적인 기업 지배 구조를 구축하고 금융 산업을 비롯한 전반적인 산업구조를 조정할 것을 요구하였다. 먼저, 금융시스템의 건전한 토대 구축을 위해 부실금융기관의 신속한 퇴출, 금융 감독과 규제 기준의 개선, 금융 거래의 투명성 개선, 은행 경영과 대출 결정에 정부의 간섭 배제 등의 적극적인 시행이 권장되었다.⁹⁾

이 과정 중 금융기관의 차입금이 높은 건설업체들은 차입금의 상환을 요구받았고, 토지 등의 부동산 매각을 통해서도 이에 응하지 못한 기업들은 부도를 맞이할 수밖에 없었다. 이에 따라 동아건설을 비롯한 우방, 청구, 서한, 동보건설, 신화건설, 우성건설, 일성건설, 삼익건설, 대동종합건설, 미주실업 등 11개 업체가 구조조정 대상(4등급)으로 선정되어 1차적인 구조조정 대상이 되었다(<표 II-4>참조).

<표 II-4> 11개 구조조정 대상(4등급) 건설업체 현황(1998)

업체명	종업원 (명)	매출액 (억원)	미기성총 액(억원)	협력업체수 (개사)	여신규모 (억원)	보증잔액 (억원)	회사상태	채권단 판정
동아건설산업	3,785	22,057	13,796	500	28,355	6,011	워크아웃	법정관리
우방	930	5,364	4,417	800	7,775	693	법정관리신청	법정관리
청구	444	3,292	3,938		1,962	737	법정관리신청	법정관리
서한	218	1,522	2,362		1,308	661	법정관리신청	법정관리
동보건설	90	873	0		1,822	11	정상	법정관리
신화건설	666	2,713	732	500	2,338	967	법정관리	청산
우성건설	655	4,025	6,212	247	3,657	374	법정관리	청산
일성건설	267	476	1,015	200	853	462	법정관리	청산
삼익건설	218	1,287	554		2,028	942	화의	청산
대동종합건설	136	1,579	806		780	308	법정관리	청산
미주실업	196				683	88	법정관리	청산
합 계	7,605	43,188	33,832	-	51,561	11,254		

자료: 공제조합 내부자료.

9) IMF대책반(1999), 「IMF시련과 건설산업의 도전」, 한국건설산업연구원, p.44 ~ 45.

한편, 기업의 투명성을 높이기 위해 회계 기준 개선, 독립적인 외부 감사, 결합재무제표의 작성, 공시 요건 강화 등의 조치가 실시되었으며, 기업들의 지나친 은행 차입에 의존한 경영 방식과 체계를 개혁하고자 하였다.¹⁰⁾ 이 중 특히 기업측면에서는 <표 II-5>에서 보는 바와 같이 지배구조의 개선, 부채비율의 감소, 경영의 투명화 및 핵심 사업의 차별화가 구체적인 구조조정 방안으로 제시되었으며, 그 일례로 건설업을 포함한 모든 업체들의 적정 부채를 유지하도록 하기 위한 수단 중의 하나로 ‘이자보상배율’이 기업 평가 지표로 도입되기에 이르렀다. 더욱이 건설업에 있어서는 PQ심사제도 및 시공능력평가제도 등 건설업체를 평가하는 각종 지표들에서 경영상태에 대한 비중이 강화되었다.

이후 정부 주도하에 건설산업을 혁신하기 위한 노력들이 속속 가시화되기에 이르렀다. 이에 따라 “공공건설사업 효율화·건설업 구조조정 및 건설경기 활성화 방안”, “건설산업 구조개편방안(2000. 4)”, “건설업 경쟁력 강화방안(2000. 8)”, “「건설산업기본법」 개정방안” 등에 대한 구체적인 방향과 내용들이 제시되었다(<표 II-6>참조).

<표 II-5> IMF 구제금융 도입 이후 금융기업 구조조정 방안의 주요 내용(1998.5)

구분	구조조정 방안	
금융	·부실 채권 축소	·인수합병을 통한 국제 경쟁력 강화
	·부실 금융기관 정리	
회계	·재무제표의 국제화	·국제공인법인 감사
	·회계 정보의 공개	
기업	·지배구조의 혁신	·부채비율의 감소
	·경영의 투명화	·핵심 사업의 차별화
노동	·노동의 유연화	·사회 안전망 구축
	·공공 고용 창출	·자율적인 직업 훈련 강화

자료: IMF대책반(1999), 「IMF시련과 건설산업의 도전」, 한국건설산업연구원, p.105.

10) IMF대책반(1999), 전계서, pp. 44 ~ 45

<표 II-6> 건설산업 구조조정을 위한 정책 추진 방향

주요 제도의 변화	
공공건설사업의 효율화건설업 구조조정 및 건설경기 활성화	
- 무자격 부실업체의 퇴출과 워크아웃법정관리.화의 기업의 처리 등을 통한 건설업 구조촉진	
건설산업 구조개편방안(2000. 4)	
- 최저가낙찰제 도입,	- 이행보증제도 활성화
- PQ제도 개선,	- 적격심사제도 개선
- CM 활성화,	- 독립적인 신용평가기관 설립 추진
건설업 경쟁력 강화방안(2000. 8. 30)	
- 이행보증제도 활성화: 2001년 이후 계속적 확대 추진	
- 등록기준 합리화 및 정기실태조사 실시	
- 건설사업 관리 활성화 등 고부가가치 유도	
- 임대주택시장 활성화,	- 자금 조달여건 개선
「건설산업기본법」 주요 개정안	
- 건설사업관리 신고제 도입,	- 건설업 등록갱신제도 부활
- 직접시공의무제 도입,	- 의무하도급·부대입찰제 폐지
- 신용평가기관 설립근거 규정 신설,	- 담합처벌규정 삭제

이와 같이 IMF구제금융 시기는 대외적인 여건 변화와 더불어 우리나라 건설산업의 대폭적인 구조조정을 불가피하게 한 일대 변혁기로 작용하였다. 이러한 대폭적인 경영여건의 변화가 건설업 경영에 대한 기존의 시각과 틀인 경영 패러다임, 구체적으로는 경영의 목표 및 철학, 사업방식, 조직/운영방식, 재무구조 등에 대한 일대 전환을 요구함은 자명하다.

제3장

건설 경영 환경의 변화 동향 및 전망

전술한 바와 같이 최근 수년간 건설산업은 우리나라 경제 및 사회 전반의 변화와 더불어 본격적인 변혁기에 접어들었다. 이러한 변화와 더불어 건설업을 둘러싸고 진행되는 다양한 환경 변화들 속에서 기업이 지속적인 생존과 성장을 보장하기 위해서 경영에 대한 기존 시각과 틀, 즉 경영 패러다임을 전환하여야 하는 시기를 맞이하였다. 즉, 새로운 환경이 요구하는 새로운 경쟁규칙에 따라 새로운 경영 철학, 경영 목표, 사업구조, 재무구조 나아가 조직 및 운영시스템을 구축하여야 하는 것이다.

따라서 본 장에서는 IMF 구제금융 도입에 따른 변화 외에 건설업의 경영 패러다임의 전환을 촉진시키는 다양한 환경 변화 요인들 중 상대적으로 중요하다고 판단되는 요인들을 거시 경제 및 사회문화적 요인, 건설 투자, 건설 관련 정책 및 제도, 건설 생산 체계의 네 가지 측면으로 구분하여 보다 상세히 살펴보고자 한다.

1. 거시 경제 및 사회문화적 변화

(1) 경제성장률 하락과 저성장기 진입

1980년대와 1990년대 우리나라의 경제는 <표 III-1>에서 보는 바와 같이 7~8%대의 높은 경제성장률을 달성하면서 지속적으로 성장하여 왔다. 그러나 1990년대에 접어들면서 경제성장률이 큰 폭으로 하락하였다. 1990년대 전반기까지만 해도 7.8%에 달했던 성장률이 1990년대 후반에는 4.7%로 낮아졌으며, 2000년대에 들어와서는 2000~04년까지 연평균 4.8%의 성장률을 기록, 1990년대 후반보다 다소 높아졌으나 1970년대~90년대 초에 비해서는 현저히 낮은 성장률을 기록하고 있다.

<표 III-1> 우리나라 경제성장률 추이

(단위: 연평균, %)

기 간	1971 ~ 79	1980 ~ 89	1990 ~ 94	1995 ~ 99	2000 ~ 04
연평균성장률	8.3	7.7	7.8	4.7	4.8

주 : 연평균성장률 추이는 한국은행 경제통계시스템을 이용하여 작성한 것이며, 2000 ~ 04년도 성장률은 한국은행 자료를 적용한 것임.

자료: 이의섭, 김민형, 강운산(2004), “건설 경영 환경 변화와 전략방향”, 내부자료; 한국은행, “우리 경제의 성장 잠재력 약화 원인과 향후 전망”, MONTHLY BULLETIN, p. 47.

그렇다면 향후 우리나라 경제성장률은 어떤 추이를 보일 것인가? 한국은행이 향후 10년간 우리나라 잠재 GDP성장률을 시산한 결과를 보면 2001 ~ 2004년 중 연평균 4.8% 정도인 것으로 추정되는 우리나라의 잠재 성장률¹¹⁾은 2005 ~ 2014년 중에는 정부와 민간의 대응 여부에 따라 4.0 ~ 5.2% 정도의 범위 내에서 움직일 것으로 예상되고 있다.

이를 각 시나리오별로 살펴보면, 인구구조 및 투자증가율 변화를 반영하여 노동 및 자본스톡이 변화하고, 중요소생산성 결정요소들은 최근의 추세를 이어간다는 중립적 시나리오의 경우 2005 ~ 2014년 중 잠재성장률은 4.6% 정도로 낮아질 것으로 전망된다.

그러나 정부 및 민간의 적극적인 노력 강구를 상정한 낙관적인 시나리오의 경우 잠재성장률은 5.2%까지 상승할 수 있을 것으로 추정되었으며, 반대로 정부 및 민간이 성장 잠재력 확충을 위한 노력을 소홀히 하는 경우의 비관적 시나리오에 의한 잠재성장률은 4.0%내외까지 크게 하락할 수 있을 것으로 전망되고 있다(<표 III-2>참조). 따라서 향후 10년간 한국 경제가 어떠한 경로를 밟을 것인가는 정부와 민간이 성장 잠재력 확충을 위해 어느 정도의 노력을 경주하느냐에 의해 좌우될 것으로 보이나 어떤 경우라도 1970 ~ 80년대와 같은 높은 성장률을 기대하기는 어려울 것으로 보인다.

<표 III-2> 시나리오별 잠재성장률과 요인별 기여도(2005 ~ 2014)

(단위: 연평균, %)

구분	중립적 전망	낙관적 전망	비관적 전망
잠재성장률	4.6	5.2	4.0
(노 동)	0.8	0.9	0.7
(자 본)	2.1	2.3	1.9
(생 산 성)	1.7	2.0	1.4

자료 : 한국은행, “우리 경제의 성장 잠재력 약화 원인과 향후 전망”, MONTHLY BULLETIN, p. 47.

11) 잠재성장률이란 한 경제가 주어진 기술 여건 하에서 생산요소들을 장기적으로 지속 가능한 수준으로 활용함으로써 얻어지는 경제성장률을 의미한다(이의섭, 김민형, 강운산(2004), 전제서).

(2) 인구증가율 감소와 노령 인구의 증가

최근 우리나라의 사회적 이슈 중 가장 주목되는 것 중의 하나가 인구 구조의 변화이다. 우리나라의 인구 증가율 추이를 보면, <표 Ⅲ-3>에서 보는 바와 같이 1980년대 초반에 1.37%였던 것이 1990년대 초에는 1.0%대로 하락하였으며, 2000년대에 들어와서는 크게 떨어져 2005년 0.44%, 2010년에는 0.34%로 크게 하락할 것으로 전망되고 있다. 이와 같은 인구의 감소는 자연히 노동력의 감소로 이어져 향후 우리나라의 노동생산성 하락에 지대한 영향을 미칠 것으로 사료된다.

한편, 인구 구조적 측면에서는 노령인구가 크게 증가할 전망이다(<그림 Ⅲ-1>참조). 2000년에 이미 65세 이상 노령인구의 비중은 7.2%를 기록하였으며, 2010년에는 10%대로 크게 증가하여 바야흐로 우리나라가 노령화 사회로 진입할 것으로 전망된다. 이러한 노령화 사회로의 진입은 한편으로는 노령 인구가 새로운 이해집단과 소비계층으로 대두되면서 건강이나 장수, 안락한 휴식처의 제공을 위한 사업들이 증가하면서 노령층의 적극적인 사회 참여와 인간관계의 비중 역시 확대될 것으로 보인다. 그러나 다른 한편으로는 노인 계층이 저축보다는 소비계층으로 자리잡음에 따라 저축 감소로 인한 투자재원 부족 현상도 발생할 수 있을 것으로 전망된다.

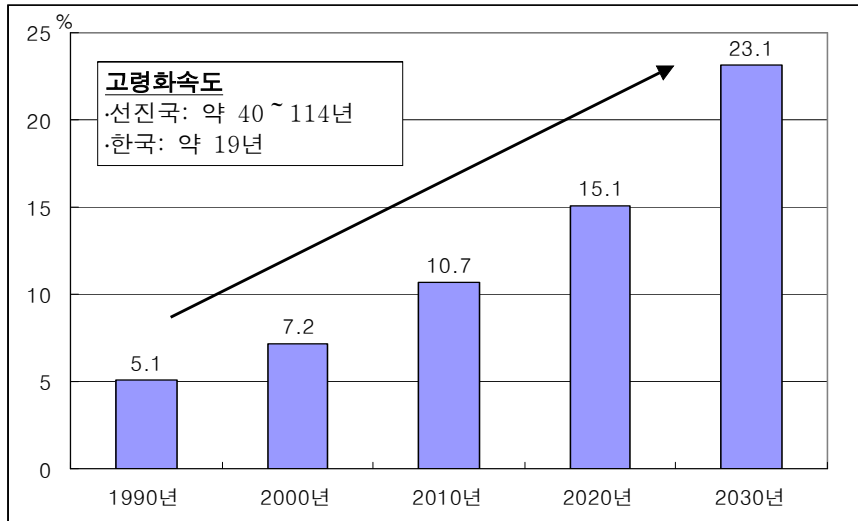
<표 Ⅲ-3> 인구 증가율 추이 및 전망

(단위: %)

기간	인구 증가율
1981 ~ 1985	1.37
1986 ~ 1990	0.99
1991 ~ 1995	1.01
1996 ~ 2000	0.83
2005(p)	0.44
2010(p)	0.34

주 : 1996 ~ 2000년까지 자료는 「인구주택총조사」를 이용한 연평균 수치이며, 전망치는 통계청이 추계한 수치(통계청, 장래 인구 추계(2001.9))에 의한 것임.
 자료: 통계청; 이의섭·김민형·강운산(2004), 전계서, 재인용.

<그림 Ⅲ-1> 65세 이상 고령화 인구 비율



자료 : 통계청.

(3) 경제의 글로벌화와 국제 자본시장의 등장

최근 세계 경제는 빠르게 글로벌화(Globalization)되어 가는 추세를 보이고 있다. 이러한 글로벌화의 진전은 전 세계의 경제, 기술발전, 금융 및 교역 등 모든 산업 분야의 진화에 지대한 영향을 미치고 있다. WTO, FTA 등에 따라 제품의 수출입뿐만 아니라 생산요소의 국가간 이동에 대한 개방정책이 가속화되면서 이를 억제하던 각종 규제가 점차 사라지고 있다. 이에 따라 소비자들의 정서도 수입품을 용인하는 방향으로 나아가 이제 소비자들은 ‘국산품’과 ‘한국 기업’이라는 국가에 대한 인식보다는 자신에게 가장 큰 효용을 제공하는 제품과 기업을 선호하는 방향의 구매행위를 추구하게 되는 추세를 보이고 있다.

또한, 기업의 관점에서 글로벌화는 생산자와 고객간의 연결이 기존의 지역, 국가의 수준을 넘어서 전 세계로 확장되는 것을 의미하는 것으로 건설에 있어서도 건설 생산자가 전 지구적으로 고객, 즉 수요자를 찾고 경쟁해야 함을 의미한다. 따라서 글로벌 경제 속에서 모든 산업은 성공적인 투자 이윤을 위해 전 세계적인 기반으로 조직, 운영되도록 강요당하며, 그 결과 건설업체들도 고객의 수요에 부응하여 스스로의 사업방식을 바꾸어야 할 단계에 도달하였다.

나아가 상호 의존적인 국제 자본시장의 출현은 모든 산업에 있어서 글로벌화를 촉진시키고 있다. 오늘날 자금은 지역적인 위치나 출처에 관계없이 더 높은 이윤을 좇아 빠르게 움직이고 있으며, 이에 따라 1980년대 이후 촉진된 금융이나 자본시장의 글로벌화는 건설 금융에 엄청난 유연성을 부여하였다. 이는 다양한 종류의 자금원과 금융 제공 방식을 개발시켰으며, 건설업체가 건설 수요자에게 다양한 금융 조건을 제시할 수 있는 길을 열어주었다. 이에 따라 기존에는 발주자 단독 과업이었던 프로젝트 자금의 조달이 이제는 프로젝트를 창출하는 주요 수단이 되고 있다.

(4) 정보통신 기술의 발달

정보통신 기술의 발달은 경제 성장 및 고용 기여도 증가, 전자상거래의 확산으로 기업 내 및 기업간 업무 프로세스의 통합화 진전, 인터넷을 이용한 공동구매방식의 확산 등 사회 전반 및 기업 곳곳에서 디지털 시대에 변화를 주도하는 동인이 되고 있다. 이는 글로벌화와 더불어 지역의존적이라는 건설산업의 전통적인 특성을 상쇄시키면서 건설산업의 변화에 지대한 영향을 미치는 주요한 변수가 되고 있다.

전통적으로 건설은 시공 자체의 용이성보다는 사회·경제적 이유로 선정된 특정한 입지에서 사업이 수행된다. 따라서 한정된 시간에 지역적으로 흩어진 다수의 대규모 현장을 운영하게 되기 때문에 설계도면이나 자료의 현장 송부, 본사 자료에의 직접 접근 등 하루하루 수많은 작업에 대한 의사결정을 위해 본사와 현장간의 지속적인 고속 정보 통신망의 유지가 필요하다. IT기술과 통신의 비약적인 발전은 여러 현장과 본사와의 네트워크로 설계 데이터의 송수신뿐 아니라 화상회의, 발주자나 납품업체, 협력업체까지를 연결한 실시간 관리를 가능하게 하여 여러 현장의 효율적 운영을 할 수 있게 해준다. 또한 국내뿐 아니라 해외 시장 상황, 경쟁업체, 기자재 공급 업체 등에 대한 정보 검색을 통해 회사의 마케팅에까지 큰 영향을 미치고 있다.

(5) 소비자 우위 시대의 전개

정보화 시대의 도래와 함께 인터넷 등을 통한 정보의 확산과 시민단체 등을 통한 소비자 파워의 증대는 소비자들을 합리, 지성, 문화, 교양미, 세련미 등 지적인 컨트롤을 강하게 받는 지성소비의 시대로 인도했다. 이는 감성이 지나친 유행추구, 부가기능의 추구, 트렌드 추구보다는 지적인 욕구와 결합하여 세련된 형태로 나타나 지나치게 낮은 가격만을 지향하기보다는 가치 대비 가격을 중시하는 경향을 낳았다.

또한, 소비자들의 다양한 실시간 매체를 통해 제품의 품질이나 가격에 대한 정보를 얻음에 따라 판매자가 품질을 왜곡하거나 비싼 가격을 부르는 것은 거의 불가능하게 되었다. 이로 인해 소비자 파워가 증대되어 소비자들을 부당한 피해로부터 보호하는 장치와 소비자들의 권익을 대변하는 소비자 단체가 늘어나는 등 소비자 우위의 시대가 가속되고 있다.

2. 건설 투자 변화

1990년대까지 건설투자는 우리나라 전체 GDP에서 20%내외를 차지하면서 국민경제에서 중요한 위치를 점하고 있었다. 그러나 외환위기 이후 건설투자가 급격히 둔화되고 있으며 중장기적으로 GDP에서 차지하는 건설투자의 비중은 더욱 하락할 것으로 예상된다. 즉, GDP 상승의 둔화와 성장을 하락에 따라 GDP의 파생수요인 건설투자가 GDP에서 차지하는 비중은 1990년대 초 22.8%로 최고치를 시현하다가 2000~2003년에는 17.3%, 2005년에는 16.3%로 점차 하락하였으며(<표 III-4>참조), 2015년에는 13.0%로 감소할 것으로 예상된다. 이에 따라 건설시장 역시 2010년까지는 연평균 3.3%, 그 후 2015년까지는 연평균 1.7% 증가하는 데 그칠 것으로 전망되는데¹²⁾ 이는 한국은행의 중립적 GDP 잠재성장률인 4.6%보다 상당히 낮은 수치로 이제 건설산업이 바야흐로 성숙 또는 정체산업에 접어들었음을 나타내준다.¹³⁾

이와 같이 장기적으로 건설 시장의 성장 속도가 둔화될 것으로 전망되는 가장 중요한 이유는 행정복합도시를 제외하고는 대형 국책사업이 2010년까지 속속 마무리되고, 재정여건상 신규 후속사업을 기대하기 어렵기 때문이다. 일례로 부산·광양 신항만 건설의 경우 2010년경에 마무리가 되면 현재로서는 후속 공사가 예정되어 있지 않고, 인천공항 2단계 사업 역시 2008년경 완공 이후에는 구체적인 계획이 없는 상황이다. 또한, 제2기 수도권 신도시 건설도 양주 신도시를 제외하면 모두 2010년 이전에 마무리되는 것으로 되어 있기 때문이다. 따라서 그 동안 만성적인 초과수요 상태가 종식될 뿐 아니라 노동집약적인 생산방식의 한계, 환경에 대한 인식 고조 등에 따라 이제 건설산업은 새로운 동력을 요구하는 시점을 맞이하고 있다.

12) 권오현, 최민수(2005), 「대예측 2015 한국건설업 미래시장」, 한국건설산업연구원.

13) 이는 건설 신수요 창출 사업 등의 전기가 마련되지 않았을 경우를 가정한 것이다.

<표 III-4> 우리나라 건설투자 추이

(단위: %)

기 간	건설투자/GDP	건설투자 증감률(실질)
1980 ~ 1984	16.7	7.5
1985 ~ 1989	15.7	16.4
1990 ~ 1994	22.8	8.0
1995 ~ 1999	21.1	0.4
2000 ~ 2003	17.3	4.5

자료: 한국은행 경제통계시스템; 이의섭·김민형·강운산(2004), 전계서, 재인용.

여기서 참고로 미국과 일본의 건설투자 추이를 살펴보면, <표 III-5>에서 보는 바와 같다. 이를 참조해 볼 때 향후 우리나라 건설시장 규모는 과거 1980년대나 1990년대와 같이 높은 성장을 구가하기는 어려울 것이라는 점에는 의문의 여지가 없어 보인다.

먼저, 미국의 경우를 보면 GDP대비 건설투자 비중이 1980년대 전반기에 9.2%를 차지 하였던 것이 1990년대 전반기에는 7.5%, 2000년대 초반에는 8.3%를 기록하였다. 또한, 실질 건설투자 증감률도 1980년대 전반기에는 연평균 2.9%를 차지하던 것이 2000년대 초반에는 0.3%로 하락한 것으로 나타난다.

일본의 경우 GDP 대비 건설투자 비율이 1980년대 전반기에 18.3%를 차지하던 것이 2000년대 초반기에는 11.8%를 기록하였다. 또한, 건설투자 증감률은 1980년대 후반기에 만 연평균 6.4%를 기록하여 증가하였으며, 나머지 기간은 모두 마이너스 증가를 기록한 것으로 나타난다.

<표 III-5> 미국 및 일본의 건설투자 추이

(단위: %)

구 분	미 국		일 본	
	건설투자/GDP	건설투자 증감률(실질)	건설투자/GDP	건설투자 증감률(실질)
1980 ~ 1984	9.2	2.9	18.3	-1.3
1985 ~ 1989	9.3	1.4	16.9	6.4
1990 ~ 1994	7.5	-0.1	17.3	-0.2
1995 ~ 1999	7.9	3.9	14.8	-2.5
2000 ~ 2003	8.3	0.3	11.8	-6.1

주 : 1) 미국의 GDP는 U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, 실질건설투자는 명목 건설투자(U.S. Department of Commerce, U.S. Bureau of Census의 Construction Spending 자료)를 Houses Under Construction Fixed-Weighted Index(U.S. Bureau of Census)로 나누어서 구한 연간 자료를 이용하여 작성한 것임.

2) 일본의 GDP는 일본 내각부 국민경제계산(2003년 자료는 2004년 9월에 발표한 2차 속보임), 실질건설 투자는 일본 국토교통성 연간 자료를 이용하여 작성한 것임.

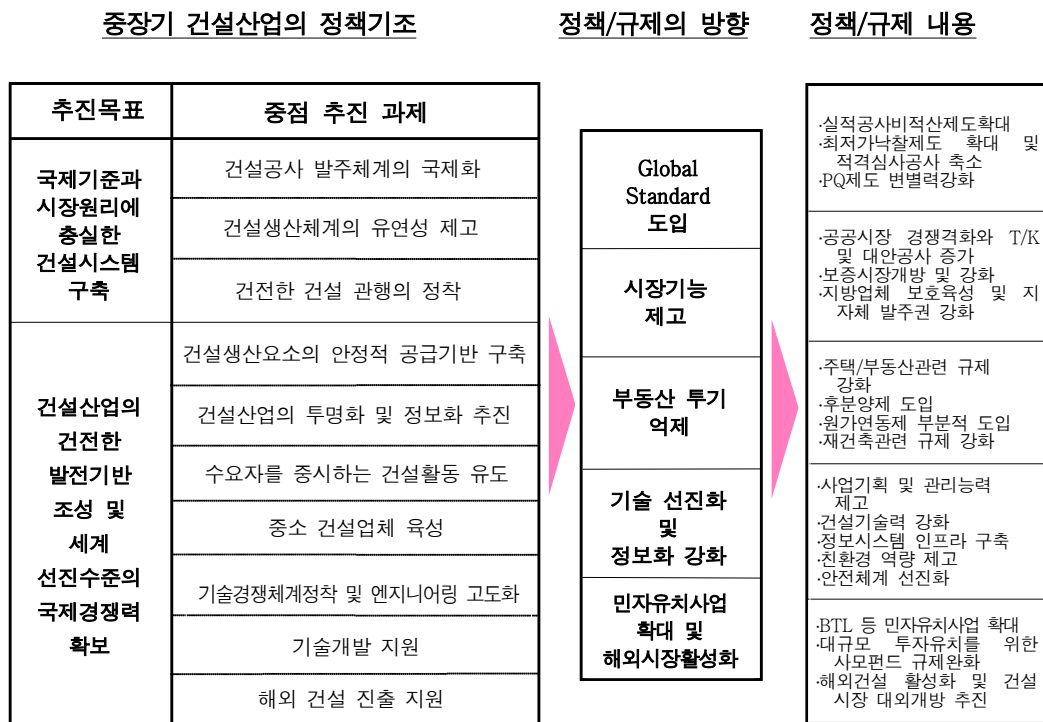
자료 : 이의섭·김민형·강운산(2004), 전계서, 재인용.

3. 건설 관련 정책 및 제도 변화

2000년 이후 건설산업의 구조개혁과 발전에 대한 정부의 정책기조는 ① 글로벌 스탠다드의 도입, ② 시장기능의 제고, ③ 부동산 투기 억제, ④ 기술 선진화 및 정보화의 강화, 그리고 ⑤ 민자유치사업 확대 및 해외시장 활성화의 다섯 가지 기조로 집약할 수 있다. 즉, 정부는 국제기준과 시장원리에 충실한 건설 시스템 구축과 건설산업의 건전한 발전기반 조성 및 세계 선진수준의 국제경쟁력 확보라는 목표 하에 건설공사 발주체계의 국제화, 건설생산체계의 유연성 제고, 건전한 건설 관행의 정착, 건설생산요소의 안정적 공급기반 구축, 건설산업의 투명화 및 정보화 추진, 중소 건설업체의 육성, 기술경쟁체계 정착 및 엔지니어링 고도화, 기술개발 지원 그리고 해외건설 진출 지원이라는 10대 중점 추진과제를 선정하였다(<그림 Ⅲ-2>참조).

이러한 정책기조를 바탕으로 지속적으로 추진되고 있는 각종 제도 개선 사항들 중 각 부문별 주요 내용을 개략해 보면 다음과 같다.

<그림 Ⅲ-2> 중장기 건설산업의 정책기조와 방향



(1) 입찰계약 제도

최근 입찰계약 제도의 변화 경향을 보면, 중견이하 건설업체의 수주 기회 확대를 위한 제도 개선에도 불구하고, 전반적으로 건설업체의 사업수행능력에 대한 변별력을 강화하는 방향으로 제도 개선이 추진되고 있다. 따라서 대형건설업체와 경쟁력 있는 중견 및 중소 건설업체의 시장 지배력 강화가 예상된다. 입찰계약제도 중 주요 제도 변화 내용은 다음과 같다.

첫째, 최저가낙찰제도의 확대 시행(2006. 5)이다. 즉, 기존에 500억원 이상 PQ대상공사에 적용되던 최저가낙찰제도가 현재 300억원 이상 모든 공사로 확대되고, 2단계 방식의 저가심의제도가 도입되었으며, 계획상으로는 2007년도에는 100억원 이상까지 모든 공사에 확대 적용될 예정이다. 따라서 향후에는 최저가낙찰공사가 공공공사의 주도적 유형으로 정착해 나가는 한편, 기존 최저가 대상공사의 경우에는 저가심의제도의 영향으로 낙찰률이 다소 상승할 것으로 전망된다. 이러한 최저가대상공사 확대에 특히 중견 건설업체의 수주 물량은 다소 증가할 것으로 보이나 수익성은 저하되는 현상이 초래될 것으로 예상된다.

둘째, 턴키·대안 입찰제도 중 가격 경쟁 요소 부분이 확대되었다(2006. 5). 정부는 500억원 미만 공사의 경우 가격 배점의 상향조정(현행 40점→50점) 및 2단계 입찰 시행, 탈락자에 대한 설계 보상비 확대, 분리 가능한 대형 턴키공사의 분할 발주 확대 등으로 중견 건설업체들의 턴키공사 입찰 참여기회를 확대하고자 하였다.

셋째, 공종별 유사자격 명부제도의 도입 추진이다. 이는 업체들의 전문성 제고를 위하여 최저가 대상 공사 중 고난이도 공사를 대상으로 2006년 하반기부터 도입되는 것으로 대상 공종에 대한 개별 업체의 실질적인 자격과 능력을 평가하여 명부를 작성(구체적 운영기준은 미정)할 것이라고 한다. 이에 따라 향후 적용 대상 공종에 대한 공사이행능력이 부족한 업체는 입찰 참여 기회를 상실할 가능성이 증대하는 반면, 다양한 공종에 실적을 보유한 대형건설업체들의 수주 기회는 확대될 것으로 예상된다.

넷째, 실적공사비제도 적용의 확대이다. 정부는 2004년부터 적용한 실적공사비제도를 확대하여 2010년까지 토목/건축 공사에서 적용 공종을 80%까지(현행 50%) 확대 적용할 계획이다. 이는 실적 기준으로 견적내역을 작성함으로써 공사비를 지속적으로 하락시켜 결국 수익성을 악화시키는 결과를 초래할 것으로 예상되므로 건설업체들은 외주 및 현장관리를 통해 공사원가를 절감하기 위한 노력을 경주하여야 할 것이다.

다섯째, 중장기적으로 최고가치 낙찰제도 도입 가능성의 증대이다. 이는 가격과 함께 기술 등 비가격 요소도 낙찰 기준으로 고려한다는 것으로 단기간 내 가시화는 곤란하나

중장기적으로 최저가 공사 중 일부를 대체하면서 확대될 것으로 보인다. 즉, 최저가 대상 공사 중 대형복합공사를 중심으로 우선 시행되어 행정복합도시, 혁신도시에서 시범 적용될 것으로 보인다. 이에 따라 공공공사의 수익성은 향상될 것으로 기대되나 기술력 등 사업수행능력이 취약한 업체의 경우에는 수주 기회가 배제되고 대형 건설업체의 수주 기회 확대에는 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

여섯째, 지방자치단체 발주 권한의 확대와 지방 중소기업 보호정책의 강화이다. 지방자치제도가 점차 자리를 잡음에 따라 정부는 「조달사업에관한법률」 시행령의 개정을 추진하여 지자체발주공사를 확대하였다. 이에 따라 2004년 1월 1일부터 200억원 미만 PQ대상공사의 지자체 발주를 시작으로 2007년에는 500억원 미만으로, 2008년에는 500억원 이상, 그리고 2010년에는 턴키 및 대안 공사를 포함한 모든 공사를 대상으로 지자체 자체 발주가 가능해질 전망이다.

이와 같이 대부분의 지방자치단체 공사가 현행 조달청 위임발주에서 자체 발주로 전환되고, 「지방계약법」의 제정 및 시행(2006), 지역경제 활성화를 위한 지방업체 보호·육성 요구가 증대됨에 따라 수요 관리 차원에서 지자체에 대한 건설업체들의 영업 및 관리 노력이 증대할 것으로 보인다. 또한, 대형업체와 지역대표업체의 수주 영향력이 확대되고 지방 중소기업의 수주물량도 부분적으로 확대될 것으로 예상된다.

(2) 공공투자 및 민간투자사업 제도

정부의 재정적자 확대로 최근 공공사업 중 재정사업의 비중이 축소되는 한편, 방향전환이 시도되고 있다. 정부는 공공 건설사업에 대한 재정지출 비중을 줄이고 향후 정부의 재정 지출은 낙후지역개발, 행정중심복합 도시 건설, 공공기관 지방이전, 혁신도시 건설 등에 집중적으로 투자할 것이라고 한다. 따라서 공공사업의 물량 확보를 위한 건설업체들의 수주 경쟁이 치열해질 것으로 전망되며, 향후 재정이 집중되는 행정복합도시, 혁신도시 등 관련 지역 균형 개발사업을 중심으로 한 수주 노력이 증대될 것으로 예상된다.

한편, 민간투자사업의 경우 대형 SOC사업을 중심으로 한 BTO(Build-Transfer-Operate)사업은 최소 운영수입 보장 장치가 없어짐에 따라 민간업체의 시장개발 및 참여 의지가 줄어들어 관련 시장의 축소가 예상되는 반면, BTL(Build-Transfer-Lease)사업은 기존 재정사업을 대체하면서 빠른 성장을 보일 것으로 전망되어 향후 건설업체간에 가장 경쟁이 치열한 분야가 될 것으로 보인다. 사업분야는 기존의 교통사업 위주에서 교육문화복지시설 등 생활 기반시설 분야에 있어서의 발주가 증대하여 2010년까지 연평균 10조원의 발주가 예상된다. 이에 따라 BTL시장 미참여 업체의 경우 공공공사 물

량의 확보와 유지가 어려워질 것으로 보이며, 사업 규모와 공종이 다양하여 업체 규모별 또는 전문 공종별로 경쟁체제가 설정될 가능성이 높다. 또한, 건설 리스크 부담으로 재투자자들이 대형 건설사나 자금력 등 경영상태가 양호한 업체를 선호할 것으로 예상된다.

(3) 주택·부동산 관련 제도

주택·부동산 관련 제도의 경우 부분적인 규제 완화 가능성에도 불구하고, 정부의 부동산 관련 수요관리 및 개발이익환수 정책은 지속될 것으로 전망된다. 정부는 2004년 8월 부동산 투기억제에 초점을 맞춘 8·31대책을 발표하였다. 이의 주요 내용으로는 다주택 보유자에 대한 양도세 및 고가 부동산에 대한 종합 부동산세 도입, 주택담보대출 제한, 주택 실거래가 신고 의무화, 기반시설부담금 도입과 개발부담금 부활, 공공택지사업의 원가연동제 적용과 분양권 전매제한 강화, 주택 공영개발 추진 등이었다. 그러나 결과적으로 볼 때, 이러한 정책들은 부동산 투기 억제보다는 전반적인 주택시장의 침체를 유발하고 주택시장의 지역별 양극화를 초래하여 실수요 기반이 취약한 지방의 주택경기를 침체시키는 결과를 초래하였다(<표 III-6>참조).

<표 III-6> 8·31 부동산 제도 개혁방안의 주요 내용

구분	주요 내용	
주택 담보 대출 리스크 강화방안	·투기지역에서의 주택담보대출을 1인 1건으로 강화하면서 다시 가구별 규제로 강화 ·배우자나 자녀명의로 대출 받으려면 총부채상환비율 40%한도, 소득증빙 등의 조건 충족 필요 ·미성년자의 주택담보대출 취급금지 및 만기도래시 전액 상환	
8·31 부동산 제도 개혁방안	서민 주거 안정	·무주택 서민 주거 안정 지원 ·공공임대주택 건설 확대 ·민간임대주택 공급 활성화
	주택 시장 안정	·주택 수요 정책: 보유세, 양도소득세 강화 ·주택 공급 정책: 송파신도시, 중대형 평형 공급 물량 확대
	토지 시장 안정	·토지거래 허가제 실효성 제고 ·부담금 제도 정비: 개발부담금, 기반시설부담금 제도 도입 ·토지보상자금 흐름 관리: 채권 또는 현물 지급 방안 모색
	부동산 거래 투명성 제고	·실거래가격 시군구 신고의무화 ·등기부에 시군구 신고 실거래가 기재 ·전자신고 시스템 구축 ·상습투기자 상시감시체제 확립 ·부동산 보유, 거래 과세 관련 통계 정비

이에 따라 정부는 다시 2005년 3월 30일 3·30대책을 발표하기에 이르렀다. 이는 주로 재건축 규제의 지속적인 강화에 초점이 맞추어졌다. 이로 인해 재건축 사업은 사실상 거의 사업성을 상실하여 재건축 사업을 연기하거나 포기하는 단지가 증가하였으며, 건설업체들은 재개발 사업에 다시 눈을 돌리기 시작하였다.

이상에서 살펴 본 최근 수년간의 건설 및 부동산 관련 정책 및 제도¹⁴⁾의 중장기 변화 전망과 예상 파급효과를 정리하면 <표 Ⅲ-7>과 같다.

<표 Ⅲ-7> 건설 및 부동산 정책 및 제도의 중장기 변화 전망 및 예상 파급효과

구분	정책 및 제도변화 전망	파급효과
입찰계약제도	·최저가 대상공사의 확대와 계약이행 능력에 대한 심사기능 강화 ·공종별 유자격명부제도의 도입 확대 ·일부 대형 최저가 공사의 최고가치낙찰제도로의 전환 ·대형공사의 턴키·대안 입찰공사 비중 유지 내지 확대 ·실적공사비제도의 적용 확대	·규모의 이점을 확보한 대형업체의 경쟁우위 확대와 규모별 업체간 양극화 현상 가속 ·전문 공종별 기술력과 사업능력을 확보한 중견·중소 건설업체가 부문별 시장에서 강자로 부상 예상 ·경쟁력이 약한 중견 이하 업체의 시장 퇴출 확대
민간투자사업 관련 제도	·재정사업 공사의 실질적 감소와 BTL 등 민자사업 확대 ·재정사업은 행복도시, 혁신도시건설 등 지역균형개발사업 위주로 확대	
발주관련 정책 및 제도	·발주기관별 자체발주 권한 확대와 자체 요구 기준의 설정 ·지방 중소기업체를 위한 보호, 육성 정책의 부분적 확대	
주택/부동산 관련 제도	·향후 주택·부동산 정책의 일관된 향방 예측 어려움 ·재건축 추진 자체를 억제하는 규제는 완화, 재건축개발이익환수 관련 제도는 유지 내지 부분적 완화 가능성 내재 ·주택·부동산 경기 부양을 위한 규제완화 정책은 제한적 실시 또는 실시 가능성 낮음 ·구도심 재개발을 촉진하는 규제완화 및 지원정책 확대 시행 예상 ·개발이익 환수 장치 강화와 공공부문의 역할 증대 ·부동산 개발사업의 신뢰도 제고를 통한 민간개발사업 활성화 유도 ·주택 및 건축 시공물에 대한 품질 향상 관련 제도의 강화	·공공기관, 금융기관의 주택·부동산 개발사업 진입 확대 ·상당기간 동안 주택·부동산 경기 활성화를 통한 건설 수요창출 기대 가능성 낮음 ·부동산개발사업의 수익성 저하 ·대형업체의 민간택지개발사업을 통한 사업물량 확보 및 수익성 향상 노력 증대 ·사업개발 능력이 떨어지는 건설업체는 단순 시공업체로 전락

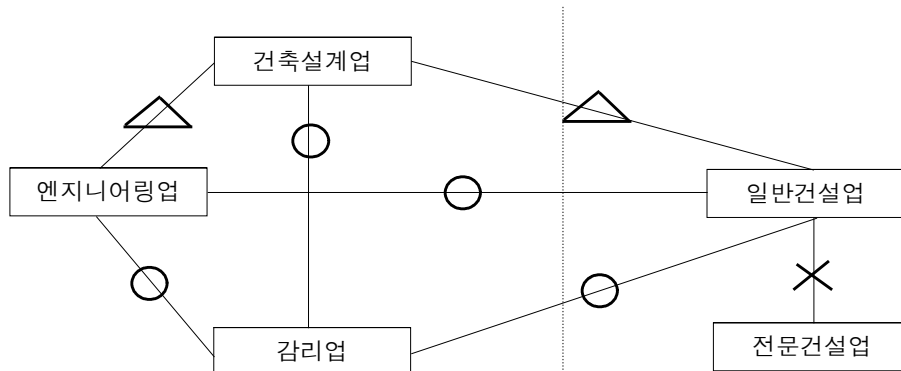
14) 건설생산체계 관련 정책 및 제도는 후술하는 건설생산체계의 변화에서 다루고자 한다.

4. 건설 생산체계 변화

지금까지 건설업의 각 생산주체들의 시장 참여는 관련 법령에 의해 규제되어 일부 업역의 경우 명시적 또는 현실적으로 겸업을 금지하여 업역이 보호되고 있다. 이 중 가장 대표적인 것으로는 일반건설업과 전문건설업으로 양자는 「건설산업기본법」에 의해 명시적으로 겸업이 제한되고 있다(법 제12조 건설업자의 겸업제한). 이에 따라 일반건설업자는 전문건설업 총 25개 업종 중 철강재설치공사업, 준설공사업, 시설물유지관리업, 석도설치공사업, 승강기설치공사업, 가스시설시공업, 난방시공업의 7개 업종을 제외한 공사에 대해서는 도급받을 수 없다(법 제16조 건설업자의 영업범위 제한 제2항).¹⁵⁾

또한, 전문건설업자 역시 원칙적으로 일반건설업자만이 도급받아 시공할 수 있는 건설공사를 도급받을 수 없다. 그러나 ① 주계약자형 공동도급의 경우, ② 전문공사와 그 부대공사를 함께 도급받는 경우, 그리고 ③ 2개 업종 이상의 전문건설업 등록을 한 전문건설업자가 당해 업종에 해당하는 전문공사로 구성된 복합공사를 하도급 받는 경우(법 제16조 제3항)에는 예외를 인정하고 있다. 이외에 건축설계업은 명시적 겸업금지 조항은 없으나 「건축사법」에 의해 시공업과의 겸업이 사실상 제한되는 실정이다. 이러한 건설업의 겸업 제한 현황을 전체적으로 보면 <그림 III-3>과 같다.

<그림 III-3> 건설산업의 업역간 겸업제한 현황



주 : ○은 겸업 허용, △은 명시적 겸업금지 조항은 없으나 「건축사법」의 조항에 의거 실질적으로는 제약을 받고 있는 경우이며, ×는 명시적 겸업금지의 경우를 의미함.

자료 : 건설교통부 건설경제과(2003), 「건설경제 업무편람」, p. 48

15) 다만, 일반건설업자가 이미 도급받아 시공하였거나 시공 중인 건설공사의 부대공사로서 성질상 전문공사에 해당하는 공사를 그 일반건설업자가 도급받은 경우는 제외된다.

최근 이와 같이 건설 주체들의 겸업 및 영업범위를 제한하고 있는 제도들이 경쟁을 제한하여 건설업체의 성장을 저해하고 건설산업의 영세화를 초래하는 한편, 종합적인 관리 능력 배양에도 장애요인으로 작용하여 궁극적으로는 건설시장을 왜곡시키고 건설산업의 효율성을 저하시키는 주요인으로 작용하고 있다는 평가가 제기되어¹⁶⁾ 정부는 건설산업의 기술 발전과 글로벌화 추세에 대응하기 위하여 광범위한 건설 생산제도 개편을 위한 제도 개선 작업에 돌입하였다.

이에 따라 정부는 건설산업의 효율성 제고를 위한 목표와 기본방향을 설정하고 이를 실천하기 위한 방안들을 추진하고 있다.¹⁷⁾ 먼저 건설생산의 효율성 제고를 위한 목표로는 첫째, 국제규범인 시장원칙이 충실하게 적용되고 건설기술발전이 충분히 반영된 건설업 등록·신고 제도를 확립하고, 둘째, 건설업체간의 기술경쟁을 촉진하고 건설공사 비용을 절감할 수 있는 건설공사발주제도를 도입하며, 셋째, 건전한 건설시장을 육성하고 부당한 행위를 원천적으로 봉쇄할 수 있는 건설업체 평가 및 보증제도를 도입하고, 넷째, 건설업체간의 협력과 상생을 유도하고 건설산업의 건전한 발전과 성장에 기여하는 하도급제도 및 중소건설업체의 육성·지원책을 강구한다는 것이다.

또한, 이를 위한 기본방향으로 ① 수직적이며 업역 중심인 건설산업 구조를 개선하기 위해 건설시장 진입 또는 참여제도를 전면적으로 개편하고, ② 저비용·고효율 구조의 개선을 위해 발주자가 건설 생산방식을 자율적으로 선택할 수 있도록 입찰·계약 제도를 개선하며, ③ 건설업체의 역할변화와 기술발전을 감안한 선진 사업구조가 형성되도록 건설업종과 하도급 제도를 정비한다는 것 등이다. 이와 같은 기본방향 하에 근래 확정되었거나 현재 추진 중인 건설생산체계 관련 제도 변화 내용을 살펴보면 다음과 같다.

일반/전문 간 겸업제한 폐지(2008)이다. 정부는 현재 건설업의 영업 및 겸업 제한이 시장의 공정한 경쟁을 제한하고 나아가 건설업체의 종합적인 사업수행능력 제고에 장애가 된다고 판단, 현재 지나치게 세분화되어 있는 업종을 유사업종별로 통폐합하는 한편(토목건축공사업 폐지), 일반과 전문건설업으로 구분되어 있는 건설업종을 하나로 통합하여 공사성질, 규모에 따라 업종을 분류하며, 하도급은 원도급자가 자율적으로 결정하는 방안을 추진하고 있다. 단, 이 경우에도 재하도급에 대한 규제는 여전히 상존할 예정이다. 그에 따른 구체적인 조치로 일반/전문간 상호 실적 인정 방안 추진(미확정) 등이 검토됨에 따라 향후 실적을 기반으로 한 중소기업의 신규사업 진출 노력, 주력 사업방향과 전문업역의 선택 노력 등이 증대될 것으로 예상된다.

16) 건설교통부 선진화기획단(2004), 「건설산업의 선진화 전략」, p.35.

17) 건설교통부 선진화기획단(2004), 전계서, p.38.

다음으로는 하도급 관련 제도 개편과 직접시공제도의 도입이다. 정부는 민간이 자율적으로 결정하여야 할 하도급 비율을 정부가 규제함으로써 효율적인 생산체계 구축을 저해한다는 지적에 따라 그간의 의무하도급제도를 2008년을 기점으로 폐지하도록 하였다. 대신 30억원 미만 공사에 대해서는 직접시공제도가 도입되어 일정 비율 이상의 공사를 원도급자가 시공하도록 규정함으로써 입찰 브로커의 활동영역을 줄여 무자격업체들을 시장에서 배제시키고 나아가 중소기업의 건설업자의 기술력을 제고하고자 하였다.

이외에 개편하는 하도급 관련 제도들을 보면, 현재 임의화되어 있는 하도급 저가심사제도를 의무화하고(「건설산업기본법」 제31조), 하도급 계약과정의 투명성 제고를 위한 신규 하도급업체 선정과정을 심사해 50%이상 공개 입찰하는 건설업체에 대해 PQ심사 시 2점 가산점을 부여하며, 하도급 계약 건수 대비 경쟁입찰 건수비중이 30%이상인 경우 3점 가점을 부여하는 등 PQ심사 기준 중 하도급 관리 우수업체에 대한 가점이 부여된다(<표 III-8>참조).

<표 III-8> 개정이 추진되는 하도급 관련 제도의 주요 내용

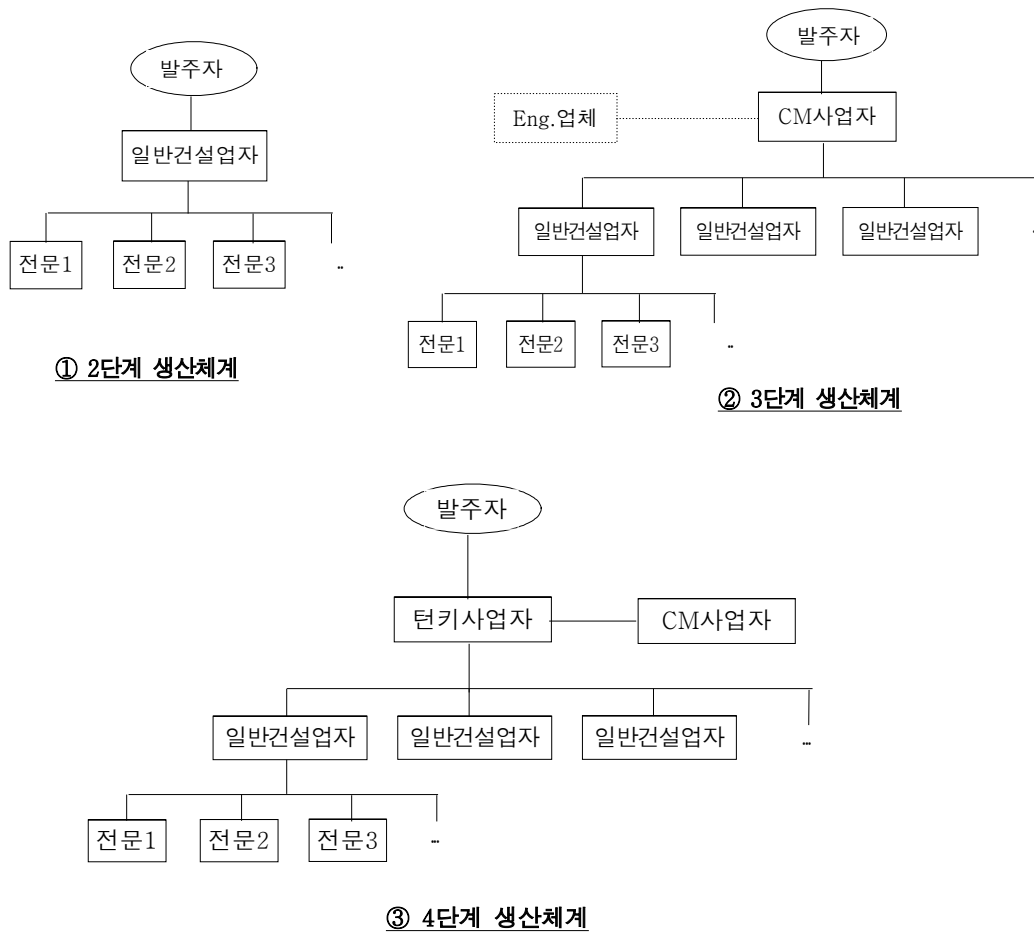
관련 제도	주요 내용
·하도급 저가심사제도 의무화 (「건설산업기본법」 제31조)	·현재 임의화되어 있는 하도급 저가심사제도를 의무화
·직접시공제도 도입	·30억원 미만 건설공사를 도급받은 건설업자는 일정 비율의 금액에 대한 공사를 직접 시공하는 방안
·의무하도급제도 폐지 (「건설산업기본법」 제30조 제1항)	·현재 일반건설업자는 20억원 이상의 공사의 경우 20%, 30억원 이상 공사의 경우 30%를 반드시 전문건설업체에게 하도급하여야 한다는 조항 삭제(2008년 예정)
·PQ심사 기준 중 하도급관리 우수업체에 대한 가점 부여	·하도급 계약과정의 투명성 제고를 위해 신규 하도급 업체의 선정과정을 심사, 50%이상을 공개 입찰하는 건설업체는 PQ심사 시 2점 가점 부여 ·하도급 계약 건수 대비 경쟁입찰 건수 비중이 30%이상일 경우 3점의 가점 부여

한편, 하도급 규제완화에 대응해 원도급자의 의무가 강화된다(2007). 즉, 건설근로자에 대한 사회보험료 확보 의무화, 하도급계획서 제출·관리 제도화, 건설 부패·부조리 행위에 대한 규제 강화, 무자격부실업체 시장 퇴출 제도 강화 등 건설업체의 윤리·투명 경영 및 협력업체 관리 등의 경영혁신이 가속되고 있다.

이러한 건설업 생산체계의 변화는 그간 단순하고 천편일률적이었던 건설업의 생산체

계에 유연성을 부여하여 프로젝트의 규모와 성격에 따라 ‘CM업자 → 일반건설업자 → 전문건설업자’의 3단계 생산체계, ‘CM 및 턴키사업자 → 일반건설업자 → 전문건설업자’의 4단계 생산체계 등 다양한 형태의 생산시스템을 선보일 것으로 예상된다(<그림 III-4>참조).

<그림 III-4> 다양한 생산체계(예시)



5. 환경 변화의 파급효과

지금까지 살펴 본 바와 같이 현재 우리나라 건설업은 다양한 변화를 경험하고 있다. 이러한 일련의 변화들이 건설업계에 미칠 것으로 예상되는 영향을 정리하면 다음과 같다.

(1) 수요기반 위축과 무한경쟁시대 진입

경제성장률 둔화와 건설 투자의 감소, 업역의 통폐합에 따른 건설생산체계의 변화, 변별력을 강조한 입낙찰제도 개선, 그리고 산업의 글로벌화는 건설산업의 구조조정을 가속시켜 이제 건설업체들은 무한경쟁시대를 맞이하게 될 것으로 예상된다. 앞서 살펴본 바와 같이 향후 우리나라 경제 성장률 둔화 추이와 경제 성장에 따른 선진국의 예에서 보는 바와 같이 우리나라 전체 GDP에서 차지하는 건설투자의 비중은 점차 줄어들 전망이다. 더욱이 2015년까지 우리나라 연평균 잠재경제성장률이 4.6%(중립적 전망)로 전망되는 데 반해 건설 투자의 연평균 성장률은 2.5%에 그칠 것으로 전망되어 이제 우리나라 건설업은 산업 성장률이 전체 경제 성장률보다 낮은 성숙기 내지는 정체기에 진입했다고 해도 과언이 아닐 것이다.

이러한 수요 기반 위축과 더불어 글로벌 시대를 맞이하여 글로벌 스탠다드와 국제경쟁력 제고를 지향한 입·낙찰 제도 및 건설생산체계의 변화는 업역의 확대와 더불어 건설 생산에 다양성과 유연성을 부여하며 이러한 유연성과 다양성을 바탕으로 가격과 기술력에서 경쟁력을 지닌 업체만이 생존할 수 있는 무한경쟁시대로 접어들었음을 시사한다.

이제 업역 제한의 파괴와 정보 공개의 확대로 공공·민간시장을 불문하고 발주자들에게 보다 폭 넓은 선택의 기회가 제공됨에 따라 가장 효율적이며 효과적인 방식을 통해 목적물을 제공하는 건설업체에 대한 발주자들의 선호는 더욱 뚜렷해질 것이다. 따라서 건설산업내의 구조조정이 가속됨에 따라 기술이나 가격, 나아가 soft측면인 금융 등 어느 한 측면에서라도 확고한 경쟁력을 보유하지 못한 업체는 공사수주가 더욱 어려워질 것이며, 극단적으로 시장 퇴출로 이어질 가능성도 배제할 수 없을 것이다.

(2) 환경 변화에 따른 수요 세분화로 인한 신수요 증가

일반적으로 새로운 수요의 등장은 기술진보, 소비자 니즈(needs)의 변화, 정부 정책의 변화 그리고 산업구조의 변화에 따라 발생하게 된다. 즉, 신기술의 개발은 과거에 불가능한 일도 가능하게 함으로써 새로운 사업을 탄생시키는 가장 중요한 원동력이 되고 있다.¹⁸⁾ 건설업에 있어서도 정보기술의 비약적인 발전은 건설업계에 커다란 파급효과를 가져오고 있다. 아파트에 홈 네트워크시설의 설치에 이미 기본적인 요소가 되었으며, 최근 들어 유비쿼터스 등 첨단 IT기술과 공동주택 건설의 접목은 삶의 질에 대한 소비자들의 욕구와 맞물려 파상형 환기시스템, 중앙집진시스템 등 첨단기술을 이용한 다양한 첨단주택들을 선보이고 있다. 나아가 최근에는 주택의 수명을 종전보다 50년 이상 늘리고 냉난방 에너지를 50%이상 절감할 있는 장수명 주택과 지속형 다기능 경량합성 구조, 이중 외피 시스템 및 생태적 건물외피 조성 기술 등 다양한 기술을 활용한 첨단주택도 곧 선보일 예정이다.

이와 더불어 인구의 지속적 감소와 노령인구의 증가, 탈산업화, 정보화의 진전에 따른 양적 성장에서 질적 성장시대로의 진입, 중산층의 감소와 소수 엘리트층의 형성으로 인한 사회 양극화 현상의 확대 등 사회경제적 측면이 급격히 변화하고 있다. 또한, 소가족화 및 고학력화 사회로의 진전과 주5일제 근무의 확산 등으로 인한 웰빙, 여가생활에 대한 욕구의 증대는 다양하고 세분화된 민간 건설시장의 성장을 가져올 것으로 예상된다. 이에 따라 건설 수요의 고급화, 다양화 및 친환경화에 대한 요구가 증대하면서 자재, 인테리어 등이 친환경화 및 고급화되고, 첨단 기술과 건축물을 결합한 새로운 시설물들이 등장하는 한편, 레저에 대한 수요 증가로 여가 생활과 레저욕구를 동시에 충족시킬 수 있는 새로운 주거문화공간에 대한 욕구도 부상할 것으로 예상된다. 이러한 건설산업의 환경 변화에 따라 기존 연구에서 향후 부상하리라고 전망된 분야별 건설 신수요의 예를 정리해 보면 <표 III-9>와 같다.

18) 일례로 증기기관의 발달은 철도산업을 발전시켰으며, 가솔린 엔진의 개발은 자동차 산업을 발전시켰다. 또한, 20세기 들어 컴퓨터와 네트워크 기술의 발달은 전자상거래와 인터넷 전화 등을 일반화시키는 직접적인 계기가 되었다.

<표 Ⅲ-9> 기존 연구에서 제시된 분야별 건설 신수요 예

분야	유망 사업
주택	아파트 리모델링, 노인 주거·의료 시설, 첨단 주택, 건강 주택, 장수명 주택
도시	대규모 복합 도시기능 단지(Urban Complex), 도심 복합개발, 수도권 저밀도 주거단지형 도시건설, 행정복합도시 등 신도시 건설, U-City 건설
건축	에너지절약 빌딩, 도심 공설운동장 리폼, 문화유적 복원, 자동 창고형 집배송 센터, 재래시장 현대화 사업, 초고층 빌딩 건설
환경	건설 폐기물 재활용 사업, 환경 복원 및 하천 정비, 환경오염방지시설 및 폐기물처리 시설 사업
교통	도심 신교통수단, 동서순환 철도, 아시안 하이웨이, TSR·TCR과 연결, 고속도로 복층화
토목	군부대 이전적지 개발, 매립지 개발, 조력발전소 건설, 지하공간 개발, 대규모 복합상업 시설, 근린 주차장, 하수처리장, 농수산물 저장시설, 댐, 남골당, 친수성 향만개발 사업, 한일 해저터널, 해상 하이브리드 공항·항만 등 대형 해상구조물, 경부운하
기타	민자사업 활성화, EDCF 확충에 의한 해외시장 개척

자료: 신수요창출반(2006), “건설산업 신수요 창출”, 한국건설산업연구원, 내부자료.

(3) 업체 양극화 추세 진전

현재의 거시 경제 및 사회문화적 변화와 건설관련 제도개편 추이를 살펴볼 때, 이제 제도에 의존한 물량의 확보는 더 이상 기대하기 어려울 것으로 예상되며, 제공하는 서비스, 보유 핵심 역량 및 재무상태에 따라 수주와 수익성의 양극화가 더욱 심화될 것으로 전망된다. 이러한 양극화는 이미 상당한 정도로 진행되고 있는 것으로 보인다. 이와 관련하여 1997년 대비 2005년의 기업 규모별 수주비중 변화를 보면, <표 Ⅲ-10>에서 보는 바와 같이 1~30위권 업체의 비중이 35.5%에서 41.6%로 높아지면서 대형 및 초대형 업체의 수주 집중도가 심화되고 있음을 알 수 있다. 한편, 신규 등록업체의 수가 크게 증가하면서 1000위 이하 업체의 비중 역시 증가하였으나 그 증가폭은 5.6%p로 미미한 정도에 그치고 있다. 심각한 것은 31~1000위 사이의 중견업체들로 이 업체들의 수주 비중은 1997년에 비해 크게 감소한 것으로 나타난다.

따라서 이러한 추세로 간다면 기업의 역량에 따라 업체의 유형도 양극화될 것으로 전망된다. 즉, 어느 정도의 규모(critical mass)를 갖추고 역량을 확보한 업체라면 국내외를 불문하고 글로벌 시장을 대상으로 활동하며 종합적인 서비스(total service)를 제공하는

이른바 초대형 종합 건설업체로 탄생할 가능성이 높다. 이 업체들은 다시 자사의 기존 역량을 바탕으로 EC(Engineering & Construction)업체의 성격이 강한 종합 건설업체와 Developer 성격이 강한 종합 건설업체로 양분될 가능성이 높다. 반면, 중견 및 중소기업들의 경우에는 전문적인 시공기술을 바탕으로 각 상품별 및 공종별로 전문화된 기업의 면모를 갖추어 나갈 것이다.

<표 III-10> 일반건설업체 규모별 수주 점유율 추이

(단위: %, %P)

구분	1997	1999	2001	2003	2005
1 ~ 10위	21.1	24.1	17.4	19.9	27.1
11 ~ 30위	14.4	13.4	15.2	11.0	14.5
31 ~ 100위	20.9	16.2	13.6	13.6	15.7
101 ~ 300위	13.6	12.8	10.2	11.7	9.7
301 ~ 1000위	11.8	12.7	11.4	10.6	9.0
1001위 이하	18.3	20.8	32.2	33.2	23.9
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : 대한건설협회, 내부자료; 백성준, 이홍일(2006), “건설산업 양극화 실태 및 원인진단”, 건설산업 양극화 진단과 동반성장방안 세미나, 한국건설산업연구원, p. 8 재인용.

한편, ‘대마불사’의 환상이 깨어지면서 규모의 확대를 추구하기보다는 수익성과 현금 흐름의 중요성이 강조되면서 수익성에 따른 양극화가 진전될 것으로 예상된다. 이러한 양상은 이미 가시화되고 있는데, 2005년도 상장 건설업체들 중 5대 상장 건설업체(가나다 순으로 대림산업, 대우건설, 현대건설, 현대산업개발, GS건설)와 그 외 상장 건설업체의 경영성과를 분석한 결과 5대 기업들의 경우 매출액증가율은 상대적으로 크지 않은 반면, 수익성과 부채비율은 크게 호전된 반면, 그 외 기업들은 매출액증가율의 상승 폭은 상대적으로 높았지만, 수익성과 안정성에 있어서는 크게 뒤지는 결과를 보였다. 이 같은 결과는 상위업체들의 경우 시장점유율을 확대하기보다는 수익성과 안정성에 더욱 치중하고 있음을 대변해준다(<표 III-11>참조).

<표 Ⅲ-11> 5대 기업과 그 외 상장기업의 재무성과 비교

(단위: %)

구분	5대 기업				그 외 기업			
	2003	2004(A)	2005(B)	B-A(%P)	2003	2004(A)	2005(B)	B-A(%P)
부채비율	168.4	149.1	132.7	-16.4	143.5	159.0	173.7	14.7
매출액영업이익률	7.7	8.1	8.9	0.8	7.0	7.1	7.5	0.4
매출액경상이익률	6.3	8.6	10.1	1.5	5.3	5.3	6.1	0.8
매출액증가율	-	6.6	7.4	0.8	-	17.0	10.5	-6.5

주 : 2004년도 상장 건설업체는 32개사이며, 2005년도는 31개사임.
 자료 : 금융감독원, 각사 사업보고서.

(4) 원가경쟁력의 중요성 증대

공공공사 전반에 걸친 시장 기능의 제고와 소비자 의식 변화에 따라 우리나라 경제 사회 전반에 시민단체의 영향력이 커져 공공공사의 효율성 제고에 대한 요구가 증대하면서 향후 건설산업 전반에 걸쳐 원가경쟁력의 중요성은 더욱 부각될 전망이다. 2003년도에 다시 도입된 최저가낙찰제도의 시행으로 현재 공공공사의 낙찰률은 지속적으로 하락하는 추세를 보이고 있다. 따라서 저가심의제도의 보완에도 불구하고 향후 최저가낙찰제도가 적용되는 공사의 범위가 확대됨에 따라 낙찰률 하락이 지속될 가능성이 높다. 이에 따라 특별히 첨단 기술력을 요하는 프로젝트를 제외한 대부분의 프로젝트에 있어서 가격경쟁력은 더욱 치열해질 것으로 예상된다. 또한 민간공사의 경우에도 최근 수년간 건설업체의 수익성을 유지시켜 준 주택 경기가 침체되고 분양가 상한제와 분양원가 공개에 대한 사회적 요구가 커짐에 따라 수익성을 확보하기가 더욱 어려워질 전망이다.

이제 기업의 생존을 위해서는 원가경쟁력을 확보하는 것이 경쟁의 필수 요소로 부상되고 있다. 현재 건설원가 중 가장 큰 비중을 차지하는 부분이 외주비임을 감안할 때 향후 건설업체들은 보다 자율적이고 유연해진 하도급 생산제도의 틀 아래서 원가경쟁력을 제고할 수 있는 가장 효율적인 생산체계를 구축하고 이를 효과적으로 관리할 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다.

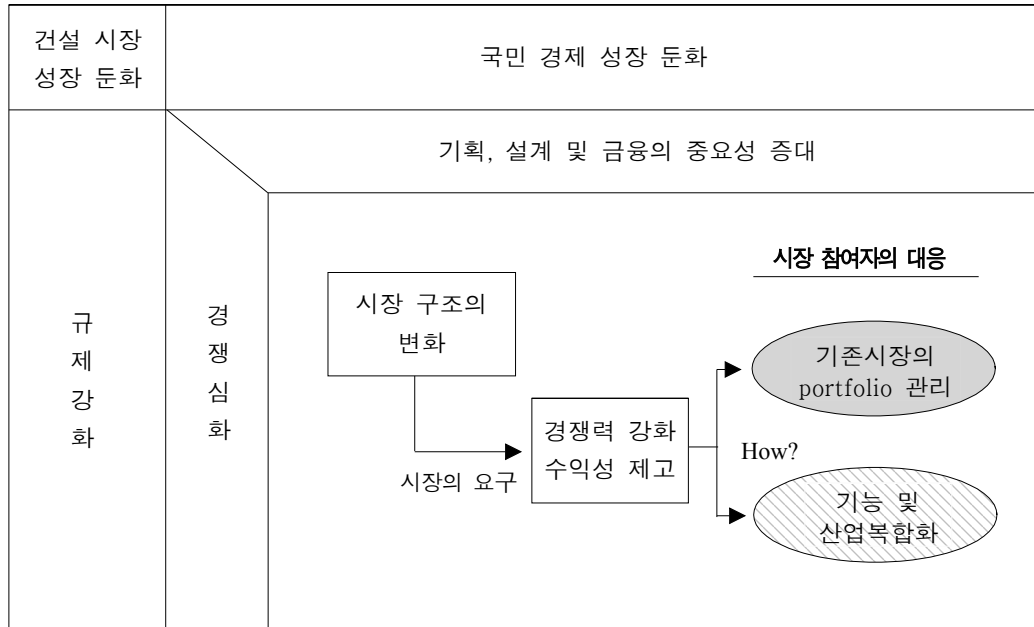
(5) 핵심 경쟁력 요소의 변화

기업을 둘러싼 제반 환경, 즉 시장의 변화는 산업구조를 변화시키고 궁극적으로는 핵심 경쟁력 요소를 변화시킨다. 따라서 기존의 핵심 경쟁력 요소는 변화한 환경에서는 더 이상 핵심 경쟁력 요소로 작용하지 못하는 경우가 빈번하다. IMF를 지나오면서 건설 환경의 변화는 건설산업 구조의 변화를 가져왔다. 즉, 건설업이 단순 도급사업에서 벗어나 아파트 분양사업, 재개발/재건축사업, SOC민자사업 등으로 다양화되면서 개발사업의 성격이 짙어졌으며, 이에 따라 일반건설업체와 협력업체뿐 아니라 부동산개발업자, 시행사 나아가 금융기관 및 투자자 등 다양한 주체들의 사업 참여가 이루어지고 있다. 이러한 참여주체의 다양화는 이해관계를 다양화하여 프로젝트의 구조를 더욱 복잡하게 만들고 있다.

또한, 턴키/대안 및 CM발주 등 사업의 효율성을 강조한 발주방식의 증가로 건설제품의 범주에 대한 인식이 시공 중심에서 시공 전(pre-construction) 단계인 기획 및 엔지니어링과 시공 후(post-construction) 단계인 유지보수 단계까지 확대되는 한편, 공사의 대규모와 복잡화는 다양한 수직적 및 수평적 협력관계(Partnering)에 의한 사업방식을 부상시키고 있다.

이러한 다양한 변화는 건설업의 핵심 경쟁력 요소를 과거의 경험과 시공 기술력(Hard 능력)에서 공사관리(Construction Management) 능력, 금융조달 능력, 기획능력, 전략적 제휴능력, 사업 타당성 분석 능력 등 다양한 Soft능력으로 전환시키고 있다. 물론, 기업이 추구하는 전략 방향에 따라 그 비중에는 다소 차이가 있겠지만, 이제 시공위주의 단순구조에서 복합구조로 변해가는 건설 사업에서 이윤을 확보하기 위해서는 Hard능력과 Soft능력의 결합이 필수적으로 요구된다(<그림 III-5>참조).

<그림 Ⅲ-5> 건설시장 구조 변화와 시장 참여자의 대응



6. 소결: 건설 경영 패러다임 전환의 필요성

IMF시기의 급격한 대내 환경 변화가 건설 경영의 패러다임을 전환시키는 직접적인 계기가 되었음은 주지한 바와 같다. 이에 부가하여 전술한 바와 같이 건설산업을 둘러싼 일련의 변화들은 건설업체들의 경영 패러다임 전환을 불가피하게 하고 있다. 산업 특성상 건설산업의 변화는 전자나 항공산업과 같은 첨단산업에 비해 크게 눈에 띄지 않는다. 인프라망이나 도시 전체 경관의 변화는 수십 년이 지나야 눈에 띄며, 오늘의 건축물은 어제의 건축물과 외관상 크게 다르지 않다. 이와 같이 인공적인 환경을 제공하는 건설산업의 규모와 다양성, 광범위한 공간적 분포는 건설산업이 점진적으로 진화하는 성숙산업이라는 점을 나타내 준다.

그러나 최근 건설업을 둘러싼 환경 변화는 수요와 공급측면에서 건설산업의 구조를 결정하는 동인을 과거와 전혀 다른 양상으로 바꾸어 놓았다. 최근의 건설산업은, 자동차나 금융산업에서 보는 바와 같이, 그 성격이나 결과물의 특성, 그리고 결과물을 구현하는 데 사용되는 재료, 기술, 서비스 등의 범위와 폭에 있어서 주요한 변화가 일어

나고 있는 것이다. 저성장기 시대의 진입과 경제발전에 따른 건설투자의 감소는 결과적으로 시장을 축소시켜 물량의 감소를 가져오는 반면, 기존에 업체들의 물량 확보에 기여하였던 업종간의 진입장벽의 해소는 결국 각 영역에서 신규 진입 기업을 증가시켜 궁극적으로는 경쟁을 격화시키는 방향으로 작용할 것이다.

또한, 정보통신 기술의 발달과 각종 시민단체를 중심으로 한 소비자 우위시대의 전개는 구매자(발주자)에게 공급자에 대한 다양한 정보를 제공하여 구매자들의 선택의 폭을 확대하는 한편, 구매자의 욕구를 만족시키는 기업과 그렇지 못한 기업에 대한 구분을 명확히 하여 물량 및 이익에서 업체의 양극화 추세를 더욱 진전시키게 될 것이다. 나아가 시장의 가격기능을 강조하는 방향으로 변화되는 공공공사 입·낙찰제도와 유연하고 다양한 생산체계의 도입은 각 기업들이 개별 현장을 가장 효과적이고 효율적으로 운영할 수 있는 현장 관리 체계를 구축하고 이를 관리할 수 있는 역량을 갖추 것을 요구하고 있다.

이와 같이 수요 기반의 축소와 경쟁의 격화, 건설산업의 각 부문별 진입 장벽 해소에 따른 부문별 신규 기업의 진입 증가, 투명성 및 사회 인식 변화에 따른 발주자들의 교섭력 증대, 국제 자본시장의 출현과 민간투자를 활용한 사업방식의 증대 등은 기존 건설산업의 구조와 핵심 경쟁력 요소를 변화시키는 요인이 되고 있다. 이러한 변화는 결과적으로 건설업체들이 기존의 경영 패러다임을 새로운 환경 변화에 적응할 수 있는 새로운 패러다임으로 전환할 것을 요구하고 있다.

이제 과거의 성공을 보장하였던 패러다임의 경쟁규칙들이 새로운 경영 환경에서는 더 이상 성공을 보장하지 않으며, 과거의 규칙은 지속적으로 새로운 규칙, 즉 패러다임으로 대체되어야 하는 시기를 맞이한 것이다.

제4장

환경 변화에 따른 새로운 건설 경영 패러다임과 전략적 시사점

수요기반의 위축, 양극화의 진전, 새로운 수요의 부상, 원가상승 요인의 증가 및 핵심 경쟁력 요소의 변화 등은 건설업체들이 생존을 위해 새로운 경영 패러다임을 가질 것을 요구한다. 환경 변화에 적응하여 경영 패러다임을 전환하지 못한 기업은 결국 시장에서 퇴출되거나 경쟁력을 상실하기 때문이다. 본 장에서는 새롭게 부상하는 건설 경영 패러다임과 상장 건설업체 중 IMF에 따른 변혁기(1997년 말~2000년 초)를 거쳐 오면서 새롭게 부상하는 경영 패러다임에 적응(fit)하고 있는 업체들에 대한 경영 사례들을 검토한 후 그에 따른 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

환경 변화에 따른 경영 사례의 검토 대상이 된 업체들은 상장 건설업체들 중 외환위기 전후인 1995년과 2005년까지 건설업체의 종합적인 능력에 대한 평가 지표인 시공능력순위¹⁹⁾와 수익성(영업이익률)이 개선된 업체들을 중심으로 검토하였다. 이를 위해 먼저 1995년과 2005년의 시공능력순위를 비교한 결과 시공능력순위 30위권 내에서 1995년에 비해 2005년에 시공능력순위가 상승하였거나 유지하고 있는 업체는 18개사로 2005년도 상장업체 전체(36개사)의 50%를 차지하였다. 따라서 <표 IV-1>에서 보는 바와 같이 2005년 시공능력순위 30위권 내에서 1995년에 비해 순위가 상승하거나 유지하고 있는 18개 사가 1차로 선정되었다.

<표 IV-1> 상장 건설업체의 시공능력 순위 변화(1995 vs. 2005)

2005 1995	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30위 이상
1-5	4	0	0	0	0	0	0
6-10	1	1	0	0	0	0	0
11-15	0	1	0	0	0	0	0
16-20	0	1	0	1	0	0	0
21-25	0	0	0	0	1	0	0
26-30	0	0	0	2	1	0	0
30위 이상	0	0	0	1	1	3	18

주 : 색칠된 부분이 1차로 선정된 업체들임.

19) 외환위기 전, 외환위기~2005년, 2006년의 3차례에 걸쳐 시공능력순위를 계산하는 항목의 비중이 변화하였다. 이는 경영환경 변화를 반영한 것으로 변화된 시공능력순위 산식의 적용에도 불구하고 높은 순위를 차지하였다는 것은 해당 기업이 그만큼 변화한 환경에 잘 적응했다고 평가할 수 있을 것이다.

시공능력순위가 매출액, 경영상태 및 신인도 등 다양한 지표를 사용하여 산정된다고 하더라도 실적의 비중이 가장 높아 규모에 중점을 둔 지표이므로 연구의 신뢰도를 높이기 위하여 1차로 선정된 18개사를 대상으로 수익성을 대표하는 지표인 영업이익률을 활용하여 경영상황 검토 업체들을 2차로 선별하였다. 그 결과 시공능력순위 1~10위와 21~30위 내 업체 중 매출액영업이익률이 상승하거나 보합세를 보인 업체 각각 6개사씩 총 12개사가 선정되었다. 따라서 최종적으로 이 12개사를 대상으로 새로운 경영 패러다임에 따른 사례를 검토하였다.

<표 IV-2> 1차 선정된 18개사의 매출액영업이익률 비교(1995 vs. 2005)

(단위: %)

2005 시공능력순위	업체	1995 영업이익률	2005 영업이익률	비교
1 ~ 10위	D건설	-6.4	8.5	상승
	H건설	9.6	10.2	상승
	D건설	8.5	7.5	보합
	G건설	7.6	6.0	보합
	H건설	9.6	16.5	상승
	G건설	6.0	10.2	상승
	D건설	9.5	6.8	하락
11 ~ 20위	D건설	6.5	2.6	하락
	T건설	5.3	3.4	하락
	B건설	14.0	4.7	하락
	P건설	9.8	6.5	하락
21 ~ 30위	K건설	4.5	1.9	하락
	G건설	8.5	9.8	상승
	S건설	5.2	12.3	상승
	S건설	5.2	6.8	상승
	K건설	5.9	11.0	상승
	K건설	9.1	11.1	상승
	H건설	10.3	10.1	보합

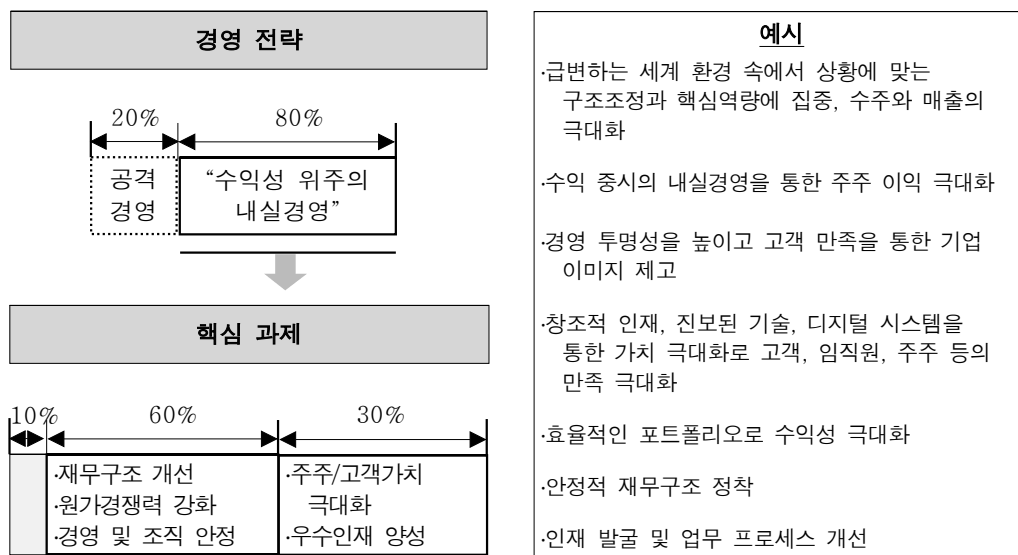
자료: 해당년도 각사 사업보고서.

1. 내실 위주 경영

IMF 시기를 맞이하여 대마불패 신화의 붕괴를 경험한 건설업체들은 국내 경제의 성장을 둔화와 함께 성장 일변도의 기업성장 논리에 한계가 있음을 인식하였다. 즉, 2000년 이후 급격한 환경 변화는 이제 아무리 큰 기업이라도 잘 지켜내지 못하면 한순간에 시장에서 퇴출될 수밖에 없으며, 단위당 규모가 큰 건설업의 경우는 더욱 그렇다는 사실을 확인시켰다. 따라서 대형 건설업체를 비롯한 대다수 건설업 CEO들에게 ‘세우기’나 ‘넓히기’보다는 변혁기의 환경 변화에 적응하여 ‘지키기’가 중요한 과제로 등장하였으며, 변화된 사업영역 및 경쟁질서에 대응한 역량 확보가 중요한 경영 목표가 되었다.

이를 구체적으로 살펴보면, <그림 IV-1>에서 보는 바와 같이 분석 대상 업체들의 경우 신규사업 진출을 통한 사업 다각화나 외형성장과 같은 “공격적 경영”을 목표로 내세운 업체들은 20%에 지나지 않았으며, 80%의 업체들이 안정적인 경영전략을 선택하여 “수익성 위주의 내실경영”을 목표로 하고 있었다. 이는 대다수 업체들이 단기적인 성과보다는 변혁기를 맞이하여 미래의 성장 잠재력을 키울 수 있는 기반마련에 집중하고 있음을 알 수 있다. 즉, 저성장 시대를 맞이한 건설업체들이 이제는 외형확대에서 벗어나 장기적인 안목을 가지고 미래를 대비하는 경영전략이 필요한 시대를 맞이하였음을 시사한다.

<그림 IV-1> 사례 분석 업체들의 경영 전략(2004 ~ 2005)



2. 안정성과 수익성을 최우선으로 한 상품의 선택적 집중

2000년 이후 규모에 대한 신화가 깨어지고 기업의 안정성이 지속적인 생존을 보장하고 소비자의 신뢰를 확보할 수 있는 중요한 변수로 등장하면서 각 기업들은 공공공사와 민간공사를 불문하고 무조건적인 사업의 확대보다는 안정성과 수익성을 확보할 수 있는 분야를 대상으로 선택과 집중 전략을 구사하고 있다. 즉, <표 IV-3>의 상장 건설업체들의 2005년도 전략에서 보는 바와 같이 토목사업에 있어서는 대다수 기업들이 어느 정도의 수익성이 보장된다고 알려진 턴키사업과 정부가 최소한도의 수익성을 보장하는 SOC 사업을 집중적으로 공략하는 전략을 추구하고 있으며, 일반 관급공사의 경우 수익성을 고려하여 선택적으로 수주한다는 전략을 설정하고 있는 것을 알 수 있다.

또한, 민간공사의 경우에도 공사 종류를 한정하기보다는 역시 안정성과 수익성을 고려한 선별수주 전략이 가장 우선적으로 고려되고 있으며, 이에 따라 어느 정도 분양성을 보장받을 수 있는 서울/수도권 중심의 재개발/재건축 사업이나 대규모 민간 개발사업 및 도시개발사업 등이 우선적인 고려 대상이 되고 있다.

해외 사업 역시 과거와 달리 수익성과 현금흐름이 수주를 결정하는 기준이 되고 무조건적인 물량 확보보다는 경험 등을 통하여 어느 정도의 경쟁력이 확보된 분야나 개발수익을 확보할 수 있는 분야가 집중적으로 검토되고 있는 것을 볼 수 있다.

<표 IV-3> 주요 건설업체들의 2005년도 수주전략

	수주전략
D 건 설	o 토목부문 - 턴키 공사에 대한 상시관리체계 유지로 입찰 경쟁력 확보 및 SOC 사업 적극적 참여
	o 건축 및 주택 - 차별화 마케팅 추진과 특화상품 개발
	- 회사 이미지 홍보 및 보유 자산의 적기개발 추진
	o 플랜트 부문 - 기술 및 실적우위분야의 적극적 참여
	o 해외부문 - 현지 유력업체 및 제3국 업체와의 J/V를 통한 공동참여 추진
	- 기존 보유 장비를 활용할 수 있는 전략지역의 수주 집중 - 유력한 Financer, Developer 등과의 협조강화

<표 IV-3> 주요 건설업체들의 2005년도 수주전략(계속)

	수주전략
H 건 설	<ul style="list-style-type: none"> ○ 관급공사 <ul style="list-style-type: none"> - 신공법, 신기술개발 등 기술 및 원가측면에서 근본적 경쟁력 강화 - 해당 영업부서의 영업직원 전문화 및 육성을 통한 관급 수주비중 확대 - 턴키 및 SOC사업 등의 상시관리체계 유지를 통한 입찰경쟁력 유지 - 리스크를 줄일 수 있는 공사를 대상으로 선별/집중 ○ 민간공사 <ul style="list-style-type: none"> - 안정성, 수익성 위주의 선별 수주추진 - 수도권 중심의 주택조합, 재개발·재건축 등의 사업분야 수주활동 ○ 해외도급공사 <ul style="list-style-type: none"> - 현금흐름 및 수익성이 우수한 해외도급 공사만 주력 - 해외시장의 다변화와 적극적 영업 전략 - 외국 선진업체와의 전략적 제휴 - 지역별 전문가 양성을 통한 지역별 수주 강화
D 산 업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 관급공사 <ul style="list-style-type: none"> - 턴키공사 강화: 영업력 집중 및 설계관리능력 강화 - SOC공사 확대: 핵심사업분야 집중, 신규개발 사업 발굴 - 일반관도급: 수익성 위주 선택적 입찰 참여 ○ 민간공사 <ul style="list-style-type: none"> - 수익성을 중시한 대형사업위주 수행 - 민간방식 재개발 적극 참여 - 기존 신도시에 대한 재건축 마케팅 강화 - 신규사업 발굴 및 미래시장 선점 ○ 해외도급공사 <ul style="list-style-type: none"> - 수행경험이 있는 공종과 국가에 영업력 집중 - 수익성이 보장된 프로젝트 선별적 수주 - 해외공사 집행능력 역량 강화 - 리스크 관리 철저 실시
G 건 설	<ul style="list-style-type: none"> ○ 건축사업부문 <ul style="list-style-type: none"> - 실적우위의, 당사 보유 기술력이 반영될 수 있는 공사 위주로 수주 확대 - 강점분야 및 리스크를 줄일 수 있는 공사의 선별과 집중으로 수주 확대 - 축적된 해외공사 수행경험을 바탕으로 리스크가 적은 프로젝트 위주의 수주 ○ 토목사업부문 <ul style="list-style-type: none"> - 기획제안형 사업의 지속발굴을 통한 SOC사업의 지속적 확대 - SOC사업방식외 수익성 있는 사업 선별추진 - 수주환경분석 및 내부역량 강화로 적극적인 수주활동 전개 - 베트남 호치민시를 주요 시장으로 수익모델 창출, 기타 해외지역도 타당성 검토 후 수주시장에 접근

<표 IV-3> 주요 건설업체들의 2005년도 수주전략(계속)

	수주전략
G 건 설	<ul style="list-style-type: none"> ○ 플랜트사업부문 <ul style="list-style-type: none"> - 수익성 중심의 선별 수주 전략 구사, 안정적 수익 확보를 위한 개발형 사업에 주력 - 국내 사업에 내실을 기하면서, 해외발전 시장 진출 모색 ○ 환경사업부문 <ul style="list-style-type: none"> - 환경 턴키사업 수주 확대와 환경민자사업 경쟁력 강화를 통해 사업구조 다각화 추구 - TFT-LCD환경설비 및 기타 민간 발주공사의 선택적 수주 추진 - 향후 중국 등의 환경시장 진출을 위한 사업기반 구축
H 산 업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 관급공사 <ul style="list-style-type: none"> - 유기적인 조직구성과 전 임직원의 영업 및 수주역량 극대화 - 기술력과 원가경쟁력 강화 - 사업성 분석을 통한 수익성과 현금흐름 중시 ○ 민간공사 <ul style="list-style-type: none"> - 주택자체사업과 민자 SOC사업을 중심으로 디벨로퍼 기능 확대 - 인허가 조기완료로 신속한 사업 추진 - 수익모델 발굴을 통한 신규사업 진출

3. 재무 안정성을 기반으로 한 재무전략 중시 경영

건설업 영위를 통한 이익이 차입금의 이자율을 상회하였던 경제개발기를 장기간 경험하였던 우리나라 건설업체들에게 차입경영은 오래된 관행처럼 굳어졌던 것이 사실이다. 그러나 2000년 이후 새로 맞이한 우리나라 경제 전반의 새로운 평가체계는 이러한 경영관행을 한순간에 무너뜨렸다. 이후 건설업체들은 기업의 생존과 목전의 수주를 위해 재무구조를 조정하여 안정적인 재무구조를 유지하지 않으면 안 되는 상황을 맞이하였다.

이에 따라 건설업체들은 대폭적인 재무구조 개선에 돌입하였는데, 이는 1995~2004년까지 건설업의 각종 재무비율 추이에서 잘 나타난다(<표 IV-4>참조). 이를 종합적으로 살펴보면 건설업체들은 ① 2000년을 넘어서면서 재무구조의 안정성을 크게 개선하였으며, ② 특히 2003년과 2004년에는 영업 호조와 부채 절감으로 수익성이 크게 개선되었고, ③ 현금 및 매출채권 관리를 통해 현금흐름도 상대적으로 크게 개선된 것으로 나타난다. 이에 따라 1995년에 441.2%를 나타내던 건설업의 평균 부채비율이 2004년에는 149.4%로 무려 291.8% P나 감소하였다. 이러한 부채의 감소는 금융비용의 절감을 가져와 1995년에 매출액의 7.4%에 달했던 금융비용이 2004년에는 1.4%로 하락하였다. 또한, 지불능

력을 나타내는 유동비율과 당좌비율 역시 2004년도에 각기 136.3%와 105.8%로 크게 개선되었으며, 1995년에 125일이던 매출채권 회전 기간도 2004년에는 74.5일로 단축되었다. 이는 각 업체들이 현금의 내부 유보와 매출채권과 매입채무의 관리를 통해 현금흐름을 개선하기 위한 노력을 기울인 것을 시사한다.

<표 IV-4> 건설업의 주요 재무비율 추이(1995~2004)

(단위: %, 회)

연도		1995	1996	1997	1999	2001	2003	2004
구분								
성장성	건설매출액증가율	23.9	25.4	11.5	-1.7	13.2	21.1	11.7
	총자본증가율	29.9	19.3	20.8	-11.0	-4.8	10.0	10.1
	자기자본증가율	18.9	12.5	-0.1	-32.2	16.0	17.0	12.8
수익성	매출액영업이익률	5.9	4.8	4.2	-1.8	4.4	5.6	5.5
	매출액경상이익률	0.7	0.1	-1.0	-11.1	0.2	4.8	5.6
	자기자본경상이익률	2.7	0.4	-5.6	-71.2	0.8	12.7	14.6
지불능력	유동비율	112.1	108.9	105.3	106.0	125.4	133.7	136.3
	당좌비율	65.8	65.9	78.9	73.6	86.4	101.3	105.8
안정성	부채비율	441.2	476.3	569.3	605.9	221.7	155.5	149.4
	자기자본비율	18.5	17.4	14.9	14.2	31.1	39.1	40.1
활동성	총자본회전율(회)	0.8	0.9	0.9	0.9	1.1	1.0	1.0
	자기자본회전율(회)	4.1	5.2	5.9	6.4	3.4	2.7	2.6
	매출채권회전기간(일)	125.1	108.0	106.5	85.5	69.7	69.5	74.5
비용관련 지표	매출원가/매출액	87.4	89.1	89.8	90.6	89.3	87.4	87.9
	금융비용/매출액	7.0	6.1	6.3	7.4	3.2	1.7	1.4

자료 : 대한건설협회, 전제서.

이러한 재무구조 개선 노력은 상장 건설업체들의 실적에서도 뚜렷이 나타난다. <표 IV-5>의 2001~05년까지 상장 건설업체의 영업실적 추이를 보면, 2001년 이후 부동산 시장 호황에 따라 상장 건설업체들은 실적 호전에 힘입어 재무구조가 크게 개선되었다. 즉, 2001년도에 약 29조 8,000억원에 달하였던 부채총계가 2005년도에는 24조 8,000억원으로 4년간 약 5조원 정도나 감소하였으며, 이에 따라 약 1조 9,000억원에 달하던 이자비용이 2005년에는 5,300억원으로 크게 감소한 것으로 나타난다. 반면, 2001년 약 11조원이었던 자본은 2005년에는 16조 4,000억원으로 증가하였다.

<표 IV-5> 2001 ~ 2005년 상장건설업체 영업실적 추이

(단위: 억원, %)

항목	2001	2002	2003	2004	2005	증감률(05/04)
매출액	343,587.8	342,669.3	347,172.5	371,287.3	402,928.3	8.8
공사수입	—	—	251,483.1	298,730.3	303,197.2	12.7
분양수입	—	—	45,889.6	45,341.6	37,208.5	-17.4
영업이익	15,709.6	24,136.8	25,428.0	28,316.2	33,212.3	17.2
이자비용	18,824.9	12,306.7	8,478.3	5,856.6	5,331.3	-9.0
경상이익	-17,712.5	10,959.9	19,847.4	26,440.9	33,100.1	25.2
당기순이익	-1,454.4	11,972.7	13,829.2	18,423.8	25,114.9	42.8
자본총계	108,070.7	116,408.9	131,748.0	144,860.8	164,394.9	15.6
부채총계	297,902.0	249,511.4	223,857.4	222,752.3	247,745.8	11.0

- 주: 1) 매년 상장업체 수가 다르기 때문에 각 수치를 절대적으로 비교하기 어려움.
 2) 2004년 37개사였던 상장업체가 2005년에는 36개사로 감소함. 분석 대상이 된 상장업체 36개사는 다음과 같음. 경남기업, 계룡건설산업, 고려개발, 금호산업, 남광토건, 대림산업, 대우건설, 동부건설, 동양건설, 두산산업개발, 범양건설, 벽산건설, 삼부토건, 삼호, 삼환기업, 삼환까뮤, 서광건설산업, 성원건설, 성지건설, 신성건설, 신세계건설, 신일건설, 신한, 우방, 일성건설, 중앙건설, 진흥기업, 코오롱건설, 태영, 풍림산업, 한라건설, 한신공영, 한일건설, 현대건설, 현대산업개발(2004년 상장업체 중 동양메이저가 제외됨).
 3) 증감률은 2004년도 상장업체 중 동양메이저를 제외한 수치로 계산한 것임.

이에 따라 재무비율도 크게 개선되었다. 2002년말 까지도 200%를 상회하던 부채비율이 2005년에는 150%대로 하락하였으며, 자기자본비율은 31.8%에서 39.9%로 상승하였다. 또한, 현금흐름의 안정성을 나타내는 유동비율과 당좌비율은 2002년 각기 123.6%와 94.8%에서 2005년에는 143.0%와 116.4%로 개선되었다. 이러한 부채의 감소와 시장 호황에 따른 수익성 개선으로 금융비용의 적정성을 나타내는 지표인 이자보상배율과 금융비용부담률 역시 크게 개선되어 2005년의 경우 이자보상배율은 무려 6.2배를 나타내었으며, 매출액에서 차지하는 금융비용 역시 2002년 4.0%에서 2005년에는 1.3%로 크게 감소하였다(<표 IV-6>참조).

<표 IV-6> 상장 건설업체의 재무비율 지표 추이

(단위: %)

구 분		2002말	2003말	2004말	2005말	증감(%P) ¹⁾
성장성	매출액증가율	-0.3	1.3	6.9	8.8	1.9
	자기자본증가율	7.7	13.2	10.0	15.6	5.6
	유형자산증가율	-16.1	-14.9	7.1	0.0	-
	총자산증가율	-9.9	-2.8	11.3	12.8	1.4
	영업이익증가율	53.6	5.4	11.4	17.2	5.8
안정성	유동비율	123.6	126.4	139.0	143.0	4.0
	부채비율	214.3	169.9	153.8	150.7	-3.1
	자기자본비율	31.8	37.1	39.4	39.9	0.5
	당좌비율	94.8	99.2	112.9	116.4	3.5
수익성	매출액영업이익률	7.0	7.3	7.6	8.2	0.6
	매출액경상이익률	3.2	5.7	7.1	8.2	1.1
	당기순이익률	3.5	4.0	7.1	6.2	-0.9
	이자보상배율(배)	-	3.5	4.8	6.2	1.4
비용관련 지표	매출원가율	87.3	87.1	87.5	86.2	-1.3
	금융비용/매출액	4.0	2.7	1.6	1.3	-0.3

주: 증감은 각 비율의 증감을 의미함.

이와 같은 재무구조의 개선과 더불어 부동산 시장과 자본시장의 통합에 따른 다양한 부동산 자금원의 출현은 그간 저리자금의 조달과 경영실적 분석 등이 재무기능의 전부라는 경영자들의 생각을 바꾸어 놓고 있다. 환율 변동 요인의 증가와 해외건설시장 진출의 확대에 의한 외환운용 역량, 대규모 도심개발사업 추진을 위한 금융권 및 투자자와의 협조를 통한 자금 조달을 위한 합리적인 자금조달구조(financing structure)의 구축, 그리고 장기적인 사업계획에 따르는 미래 현금 창출의 현재가치 분석 등 향후 재무부문의 역할은 단순한 재무분석 수행을 통한 지원기능에서 사업의 수행 여부와 성패를 결정짓는 핵심 의사결정의 한 축을 담당하는 전략적 역할로 전환될 것으로 보인다.

4. 무형자산²⁰⁾ 및 우수 인재의 중요성 부상

최근 건설업은 단순 시공 중심에서 시공을 중심으로 한 전방(up-stream) 및 후방(down-stream)으로의 사업 범위가 확대되고, 민간 및 공공사업에 개발사업 방식의 사업 유형이 부상하면서 시공보다는 사업 기획 역량과 소프트 부문의 우수한 기술력, 그리고 시장에서의 기업 가치가 향후 건설업체 성장의 향배를 좌우하게 되었다. 이에 따라 해당 부분에 역량을 갖춘 우수 인재와 시장에서의 기업 가치를 대변할 수 있는 대표적인 대리 지표(proxy)인 브랜드 및 CI(Corporate Identity)가 기업의 중요한 자산으로 대두되고 있다.

이와 관련하여 30개 상장 건설업체를 대상으로 건설업체의 무형자산가치가 기업 경쟁력에 미치는 영향을 연구한 결과²¹⁾에 따르면 건설업체의 무형자산가치는 기업의 경쟁력으로서 당기순이익에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 무형자산의 가치가 1단위 증가할 때 순이익은 약 75억원, 그리고 매출액은 약 850억원 증가한다고 지적하고 있다. 특히 이 보고서에 따르면 IMF이후 무형자산으로서 브랜드 가치의 중요성이 증대하여 IMF이후 시장에서 좋은 평가를 받고 있는 기업들의 성공요인 중의 하나가 ‘브랜드 가치’이며, 이에 따라 주택시장을 중심으로 많은 건설업체들이 자사의 아파트나 주상복합 상품에 독자적인 상품 브랜드를 도입하였거나 도입하고 있다고 지적하고 있다.

이와 같은 경향은 건설업체들의 2005년도 중점 추진전략에서도 잘 드러난다. <표 IV-7>에서 보는 바와 같이 대다수의 건설업체들이 중점 추진전략으로 인재육성이나 개인 및 조직의 역량 강화, 그리고 브랜드 가치 제고 또는 고객(주주)만족 등을 중점 추진전략으로 내세우고 있다. 그런데 기업 규모에 따라 그 비중에는 다소 차이가 있어 중견 건설업체들의 경우 인재확보의 어려움을 반영하여 고객만족보다는 인재 육성이 더욱 우선시 되고 있는 것으로 나타난다.

20) 여기서 무형자산이란 재무제표에 인식되는 무형자산뿐 아니라 인식되지 않는 기타 자산 모두를 포함한 광범위한 의미의 무형자산을 말한다. 즉, 기업의 가치사슬내에서 부가가치를 창출하는 모든 요소들로서 학자마다 분류가 다양하다. 그 일례로 Annie Brooking(1996)은 무형자산을 ① 시장자산: 브랜드, 명성, 반복거래, 유통경로, 라이선스, 계약 ② 인간중심자산: 집단적 전문기술, 창조적 문제해결 능력, 리더십, 경영기술 ③ 지적 소유자산: 기업비밀, 저작권, 특허 및 상표권 ④ 인프라 자산: 기업문화, 위험관리, 재무구조, 통신시스템의 4가지 유형으로 구분하고 있다.

21) 현준식(2003), 「건설업체의 무형자산가치와 기업경쟁력 분석」, 한국건설산업연구원.

<표 IV-7> 주요 상장 건설업체의 2005년도 중점 추진전략

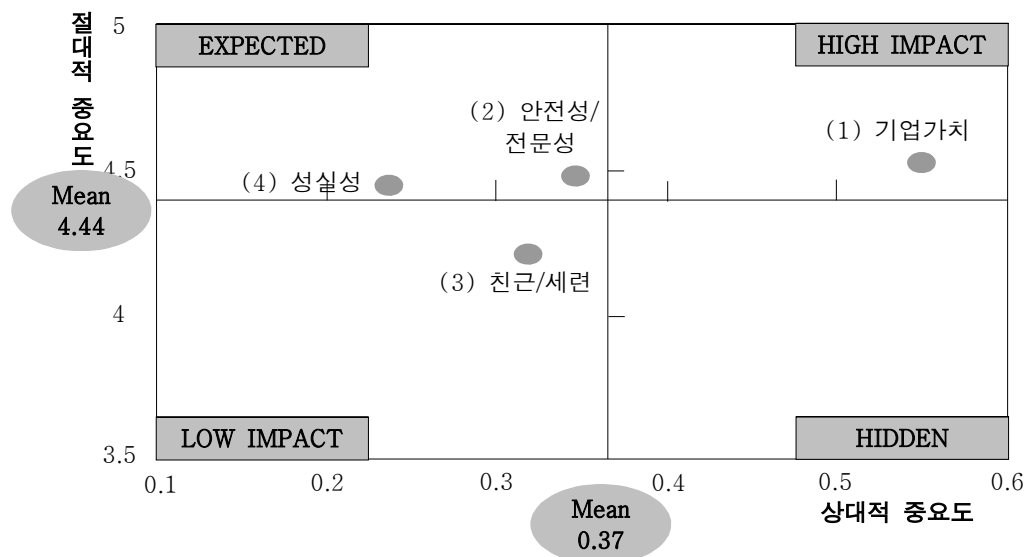
업체구분		중점추진전략
대 기 업	D건설	<ul style="list-style-type: none"> 수익위주의 내실경영 주주와 고객의 만족 기업투명성 제고 창조적 신 기업문화 정착 개인/조직역량 강화 인적자원의 효율성 제고
	H건설	<ul style="list-style-type: none"> 건전한 기업문화를 바탕으로 윤리경영, 투명경영 실천 브랜드 가치 및 기업이미지 제고 고객을 최우선으로 생각하는 경영 끊임없는 기술개발과 인재양성 해외 시장 확대로 지속적 성장
	D산업	<ul style="list-style-type: none"> 고객, 주주, 직원 등 모두가 최고로 만족할 때까지 핵심역량 극대화와 지속적인 변화와 혁신 추구 정도경영 품질경영 안전, 환경경영
	G건설	<ul style="list-style-type: none"> 혁신적 사고와 과감한 실천으로 도전적 목표를 추구하는 인재 육성 끊임없는 노력으로 글로벌 수준의 연구개발 역량 확보를 해 신사업 창출을 위한 기술 개발에 주력 사업 프로세스의 체계적 통합을 이루는 디지털시스템 구축
	H산업	<ul style="list-style-type: none"> 국제적, 세계적으로 경쟁력을 갖춘 제품, 조직구성원, 회사, 서비스 새천년 시대에 경쟁력을 갖춘 제품, 조직구성원, 회사, 서비스 고객에게 최고의 제품과 서비스를 제공, 끊임없이 노력하는 조직구성원과 조직
	K산업	<ul style="list-style-type: none"> 효율적 portfolio로 수익성 극대화 안전적 재무구조 정착 인재발굴 및 프로세스 개선 해외사업역량 강화 사업 전부문 리스크 관리 강화 초일류 품질 확보
중 견 기 업	K산업	<ul style="list-style-type: none"> 사원들간 상호인정이 넘칠 수 있게 인화단결 강조 개개인의 창의력 발휘와 조화 구성원들의 맡은 바 일에 대한 책임완수 강조 환경법규 및 기타요구사항 준수
	S기업	<ul style="list-style-type: none"> 새로운 창조를 위한 변화와 도전하는 자유로운 발상을 통한 목표와 가능성 끊임없는 개선과 혁신을 통해 전분야에서 최고수준 역량확보 진취적 기상과 도전정신으로 새로운 변화주도, 새로운 목표 도전
	K건설	<ul style="list-style-type: none"> 플랜트/환경 중점 육성 핵심인재 육성 해외 특화분야역량 확보 기업문화 혁신 도급/자체 분야 균형성장 PJT 관리 process 혁신 전략사업단위 조직 정립
	K개발	<ul style="list-style-type: none"> 정보화를 통한 정보의 공유 및 지식경영 실천 창조적이고 경쟁력 있는 인재 육성 이익 실현을 통해 공기와 품질 준수(부문별 Best Practice 실현) 본사 수익창출 능력 확보

자료 : 2005년도 각사 사업보고서.

이와 관련하여 최근 소비자들이 평가한 바람직한 기업 및 브랜드 이미지 요소들을 보면, 기업 이미지 측면에 있어서는 ‘재무적 안정성’, ‘전문성’과 ‘성실성’은 반드시 충족되어야 할 이미지인 것으로 조사되었으며, ‘기업가치’는 High Impact요소로 충족시 가장 큰 만족을 야기시킬 수 있는 요소인 것으로 조사되었다(<그림 IV-2>참조).

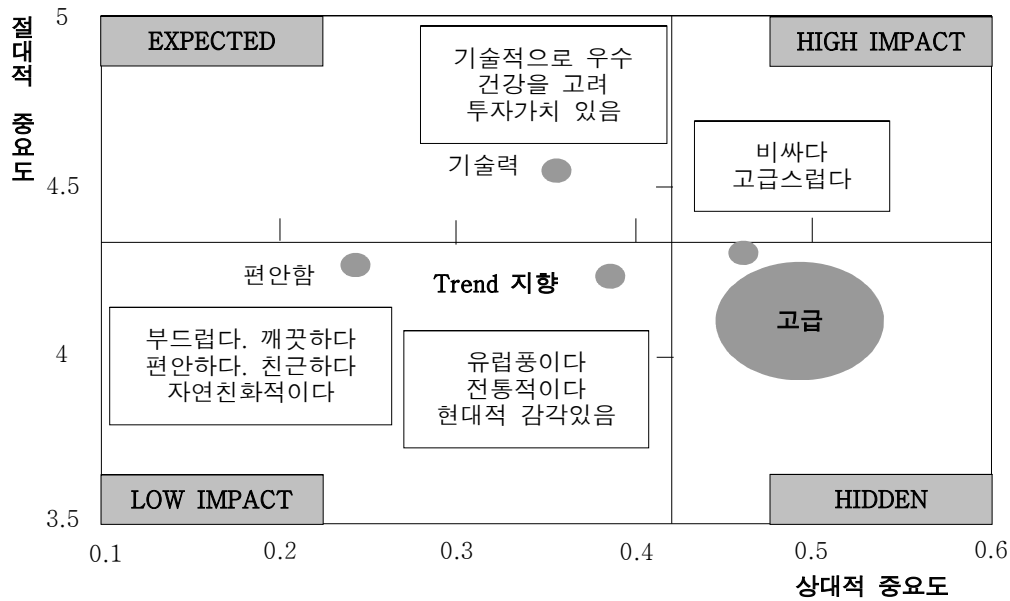
브랜드 이미지에 있어서는 ‘기술력(기술적으로 우수, 건강을 고려, 투자가치 있음)’은 소비자 만족을 위해 반드시 충족되어야 할 요소로 나타났으며, 아파트의 차별화를 가능하게 하는 요소로 비싸다, 고급스럽다로 대변되는 ‘고급’의 이미지는 기업이 자사의 아파트를 차별화시킬 수 있는 요소인 것으로 분석되었다(<그림 IV-3>참조). 향후 브랜드 가치의 중요성이 더욱 증대할 것임을 감안할 때, 각 업체들은 자사의 무형자산인 브랜드와 기업 이미지(CI)가 이러한 바람직한 이미지를 가질 수 있도록 지속적인 마케팅 노력을 기울여야 할 것이다.

<그림 IV-2> 바람직한 기업이미지 요소



- 주: 1) Expected 요소 : 반드시 충족되어야 하는 속성임. 충족시 만족도 제고는 크지 않으나 미충족시 불만족 유발
 High Impact 요소 : 가장 중요한 요소로 충족시 큰 만족도 야기
 Low Impact 요소 : 충족여부에 관계없이 만족도에 대한 영향력은 미미
 Hidden 요소 : 경쟁우위(차별화) 가능 요인
 2) 이는 2006. 8. 23 ~ 9. 5까지 서울과 부산에 거주하는 613가구를 대상으로 아파트 구매영향요인 및 브랜드 이미지 조사를 실시한 결과 중 일부임.

<그림 IV-3> 바람직한 브랜드이미지 요소

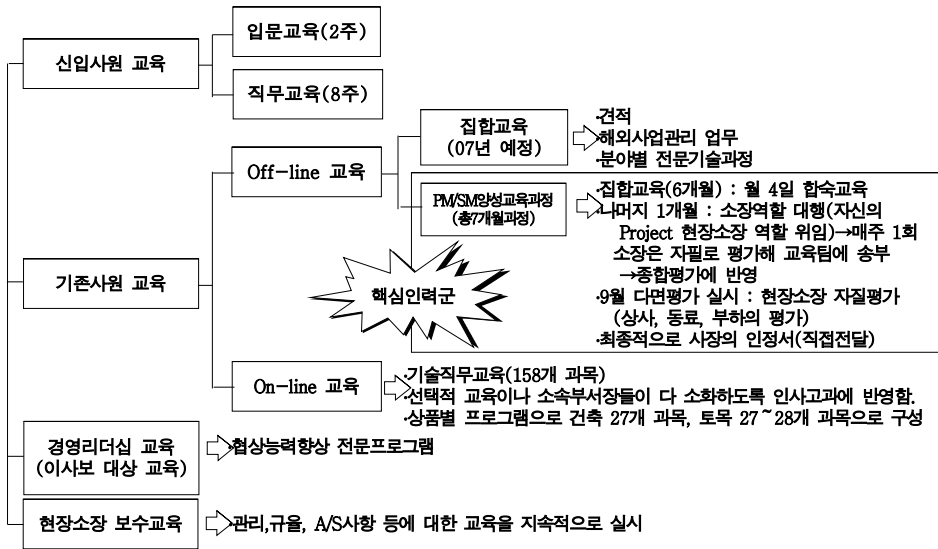


주 : 각 요소에 대한 설명과 자료원은 상기와 동일.

한편, 우수 인재의 중요성이 강조됨에 따라 대형 건설업체를 중심으로 내부 인재 육성을 위한 교육훈련에 대한 투자와 프로그램을 강화되는 경향을 보이고 있다. 일례로 P건설은 수년전부터 현장소장을 핵심인력군으로 선정하여 약 7개월간에 걸친 PM/SM 양성 교육을 실시하고 있다. 이 과정은 6개월간의 집합교육과 1개월간의 현장소장 역할 대행 프로그램으로 구성된다. 이 기간 동안 현장소장은 매주 1차례 교육생의 실행 내용을 자필로 평가하여 교육팀에 송부하여야 한다. 이후 7개월의 교육을 이수하면 상사, 동료, 부하직원 등을 통한 다면평가를 실시하여 최종적으로 현장 소장으로서의 자질을 평가받으며, 사장이 직접 인정서를 전달함으로써 현장소장으로서의 자격요건이 갖추어지게 되는 것이다.

이외에도 P건설은 신입사원들을 대상으로 10주간의 교육을 실시하며, 기존사원들에게는 PM/SM교육과 더불어 158개 과목에 걸친 on-line 교육을 실시하고 있다. 또한, 이사회를 대상으로 한 특별과정 프로그램을 실시하여 전 직급에 걸쳐 지속적인 교육이 가능하게 하는 교육, 훈련 프로그램을 수행 중이다. P건설은 2007년도부터 건적, 해외사업관리 등 분야별 전문기술과정 교육을 강화할 예정이라고 한다.

<그림 IV-4> P건설의 교육·훈련 프로그램

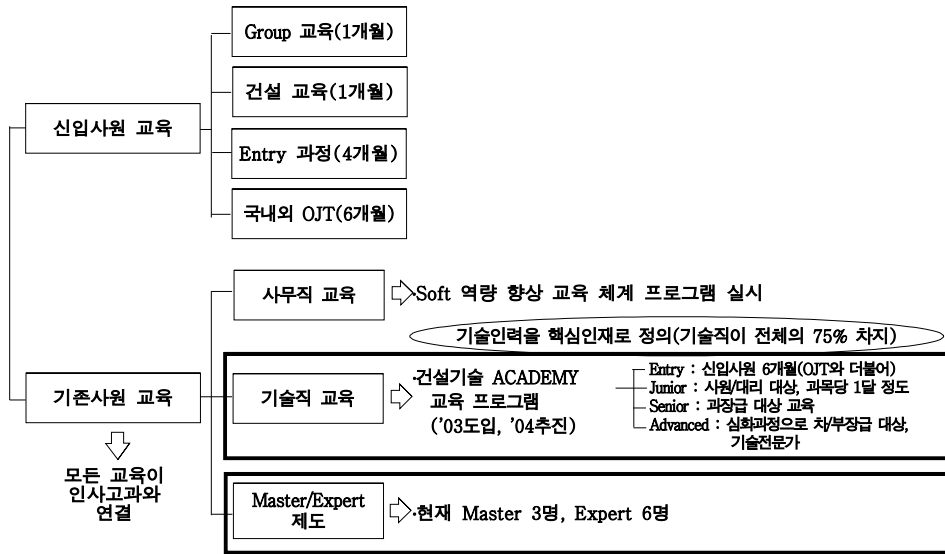


자료 : P건설 담당자 인터뷰 내용.

S건설 역시 교육의 중요성이 강조되면서 자사의 핵심 인력인 기술직 사원의 체계적인 교육을 위해 2003년도 이후 ‘건설기술 아카데미’ 프로그램을 개발하여 2004년부터 실시해 오고 있다. 이 과정은 건설기술자를 신입사원부터 부장까지 직급별로 Entry(신입사원 대상), Junior(사원, 대리 대상), Senior(과장 대상), Advanced(차/부장급 대상)의 4단계로 구분하여 실시되는 프로그램이다. 이와 같이 S건설은 기술직들이 체계적인 CDP(Career Development Program)를 통해 사내에서 인정한 최고의 기술자인 Master나 Expert가 된다는 비전을 가질 수 있도록 지원하고 있다.

이외에도 S건설은 총 1년 2개월간에 걸친 신입사원 교육을 실시하고 있으며, 사무직에 대해서도 Soft역량 향상 프로그램을 두어 건설관련 법, 회계/재무, 금융, 클레임 등에 대한 별도의 교육을 실시하고 있다. 이에서 보는 바와 같이 S건설은 “기업은 사람이다”, “인재는 태어나는 것이 아니라 만들어지는 것이다”라는 확고한 철학을 바탕으로 교육과 인사의 상호 조화를 중시하여 교육의 효과성을 높이는 교육 프로그램을 실시하고 있다.

<그림 IV-5> S건설의 교육·훈련 프로그램



5. 생산자 중심에서 고객 중심 마인드로의 전환

건설업 면허 개방과 공제조합 가입 임의화는 건설업체들을 대폭적으로 증가시켜 1997년 3,900개사에 불과하던 일반건설업체 수가 2006년 7월 말에는 1만 3,039개사가 되었다. 이와 같은 업체의 증가와 건설상품, 특히 다수의 일반 소비자들을 대상으로 하는 공동주택 상품에 대한 소비자들의 인식 제고와 시민단체들의 발언권 강화는 기존에 생산자가 중심이 되던 시장구조를 소비자 중심으로 바꾸어 놓았다. 이에 따라 건설업체들이 점차 격화되어 가는 경쟁 하에서 자사의 아파트를 성공적으로 분양하기 위해서는 상품, 브랜드 및 시장의 차별화를 통하여 고객의 욕구를 만족시켜야만 하는 상황을 맞이하게 된 것이다.

이러한 시장 상황은 업체들이 속속 브랜드를 개발하고 자사 브랜드의 인지도와 선호도를 제고함으로써 이를 차별화 도구로 활용하는 한편, 다양한 이벤트와 대고객 서비스 제고를 통해 소비자의 만족도를 제고하는 데 시간과 비용을 투자하는 것이 불가피하도록 만들었다(<표 IV-8>참조). 즉 소비자들의 가치가 하드웨어에서 소프트웨어로 이동함에 따라 기업이 상품을 잘 만드는 것은 기본이고 나아가 고객의 다양한 욕구를 반영하고 서비스의 질에서 차별화하지 않으면 생존이 어려운 시기를 맞이한 것이다.

이에 따라 각 업체들은 <IV-9>에서 보는 바와 같이 다양한 내부 평면 설계를 비롯하여 지역, 연령 및 평형별로 다양한 디자인을 제공하거나, 전체적으로 전문적인 디자인 그룹을 운영하거나 유명 디자이너와의 계약 체결을 통하여 아파트에 미적인 감각을 부각시키는 등 단지에서부터 아파트 외관, 평면 및 내부 인테리어에 이르기까지 공동주택의 전 영역에 걸친 차별화를 시도하고 있다.

<표 IV-8> 주요 상장건설업체의 마케팅 전략(2005)

업체구분		영업전략
중 견 기 업	K산업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 수요자의 요구를 적극 반영해 편리하고 안락한 주거환경 추구 ○ 사후 관리 서비스 강화
	S기업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 생활편의성 제고를 위한 구조개선, 마감재, 서비스품목 다양화, 품질향상을 통한 판매 극대화
	S토건	<ul style="list-style-type: none"> ○ 고객만족을 최우선으로 하는 당사이념 IR전개 ○ 고유 브랜드를 통한 시장신뢰구축 ○ 사업별 책임자 실명제도와 종합 서비스 제공
	K건설	<ul style="list-style-type: none"> ○ 고품격, 환경친화적 이미지 고취를 위한 사전 홍보 ○ 아파트 및 오피스텔 브랜드 인지도 제고를 위한 노력 ○ 온라인상의 차별화된 홍보(홈페이지 renewal 등) ○ 전략적 벤치마킹을 통해 분양시 전략적 도구로 활용 ○ 장기 Plan에 따른 상품개발 추진
	K개발	<ul style="list-style-type: none"> ○ 적극적인 분양마케팅 활동 전개(홍보강화 및 분양대행 실시) ○ 분양사무소 및 지역사업소의 지역정보 수집체계 확립 ○ 고객만족 서비스 강화
대 기 업	D건설	<ul style="list-style-type: none"> ○ 대언론 홍보 강화를 통한 기업 이미지 제고를 통한 분양 확대 ○ 인터넷 활용(현장중계, 분양정보 등) 대고객 홍보 및 서비스 확대 ○ 대형사업 분양과 연계 브랜드 인지도 제고
	H건설	<ul style="list-style-type: none"> ○ 대언론홍보(주요일간신문, 지역신문, TV매체, 인터넷 광고 등) 강화를 통한 기업 이미지 제고, 제품의 우수성 홍보 및 대고객 서비스 확대 ○ 국내외 지사 및 현장조직을 통해 다양한 고객 수요 분석과 상품개발 ○ 분양기획 전문업체 적극 활용 ○ 시장환경 변화에 대한 분석 및 대응방안을 영업전략에 반영 ○ 최고의 Home Network 기술확보를 통한 초고속 인터넷 사이버 아파트 시장 주도
	D산업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 분양정보 및 분양기록 관리유지로 효율적인 확보 ○ 철저한 시장조사로 잠재 수요층 확보 ○ 사전품질관리 및 기동 A/S팀 운영 ○ 아파트 브랜드 마케팅 강화

<표 IV-8> 주요 상장건설업체의 마케팅 전략(2005)(계속)

업체구분		영업전략
대기업	G건설	<ul style="list-style-type: none"> ○ 고객의 다양한 욕구를 충족시키는 평면 및 상품개발 추진 ○ 적극적인 CS(Customer Satisfaction) 및 BS(Before Service) 활동 전개로 고객 만족도 제고 및 브랜드 파워 강화 ○ Home Network, 친환경, 동배치, 조경, 외관 등의 상품 특화로 제품 경쟁력 강화
	H산업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 랜드마크형 단지개발과 독창적인 평면, 조경시설, 마감수준을 고급화 ○ 철저한 시장분석을 통한 구매층 및 사업성 확보 ○ CS(Customer Satisfaction) 시스템 운영으로 입주자 만족도 제고
	K산업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 유비쿼터스 판매전략 강화 ○ 테마공원 조성 등 LOHAS 개념 도입, 아파트 차별화 정책 강화 ○ 신상품 개발을 통한 수요자 욕구 충족 ○ 품질 차별화 및 마감자재 차별화 ○ 자연친화형 살기좋은 주거문화 창조 ○ 웹진 어울림, 어울림홈페이지를 통해 소비자에게 다가감

자료: 각사 사업보고서.

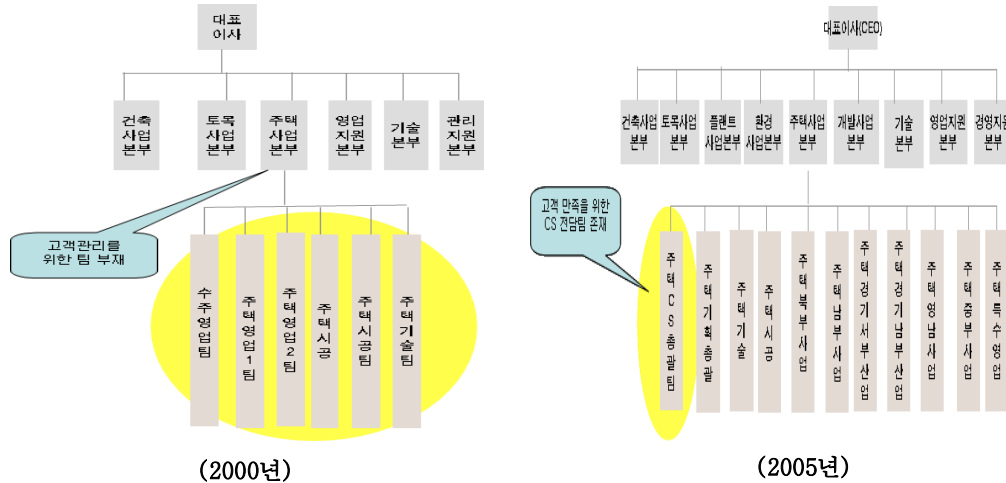
<표 IV-9> 주택 차별화 사례

차별화 분야	차별화 사례
·설계 다양화	<ul style="list-style-type: none"> - 내부 평면설계의 다양화: 10가지 타입으로 거실을 부각하거나 안방을 강조 - 지역, 연령, 평형별로 디자인 다양화
·디자인 자문 그룹 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 디자인 연구 및 자문그룹 운영: 주부, 교수 및 디자인 회사 사장 - 디자인 위원회: 교수, 연구원 등 건축 디자인 전문가 - 산학협동: 대학교 디자인 대학원과 아파트 외관 공동 연구
·외관 차별화	<ul style="list-style-type: none"> - 외관 디자인 특허 출원: 호텔 같은 1층 로비 - 등대형태의 옥탑부 설계 특허 출원, 커튼월 시공: 전면을 유리로 덮음 - 차별화된 외관 디자인으로 신규 브랜드 홍보: 아파트 측면을 요트모양으로 디자인 - 옥상에 정원 딸린 테라하우스 설치
·인테리어 차별화	<ul style="list-style-type: none"> - 유명 아티스트와 인테리어 디자인 계약 체결: 앙드레김, 한샘마 등
·독특한 조형물 설치	<ul style="list-style-type: none"> - 단지 입구에 중세풍이나 유럽 개선문 디자인의 조형물 설치
·단지 특화	<ul style="list-style-type: none"> - 분수 및 LED야간 조명 설치 - 정원에 공연 전용공간 마련 - 단지 내 차량 대기 장소 마련

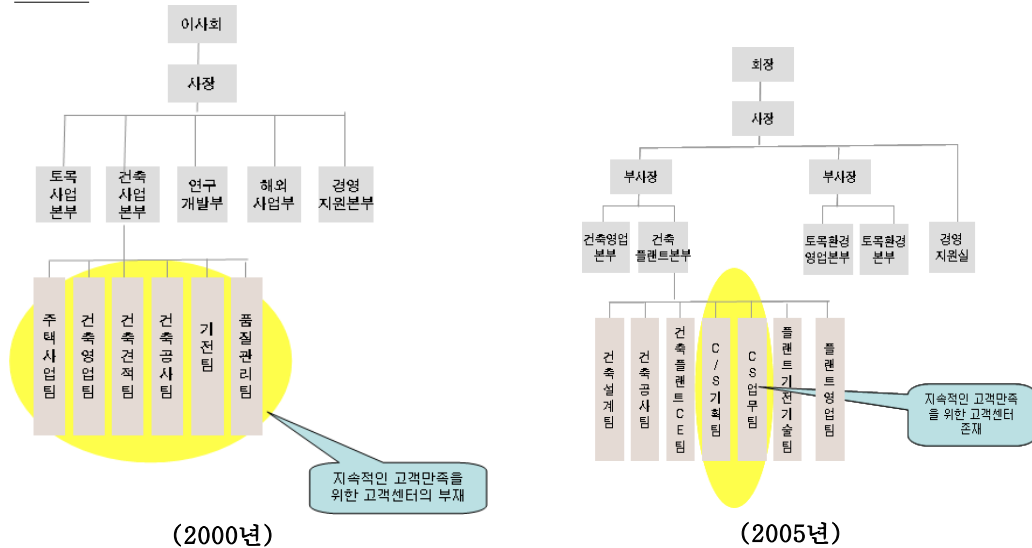
이러한 시장의 변화에 따라 건설업체들은 새로운 마케팅 전략의 추진을 위해 속속 관련 조직을 개편, 고객만족을 구현하고자 하였다. 이에 따라 <그림 IV-6>에서 보는 바와 같이 대부분의 기업들이 최근 주택사업부내에 CS(Customer Satisfaction)팀과 A/S팀을 신설하여 고객 만족을 위한 다양한 서비스를 총괄적으로 담당하도록 하고 있다.

<그림 IV-6> 주요 기업의 고객만족 관련 조직의 변화(2000→2005)

G건설

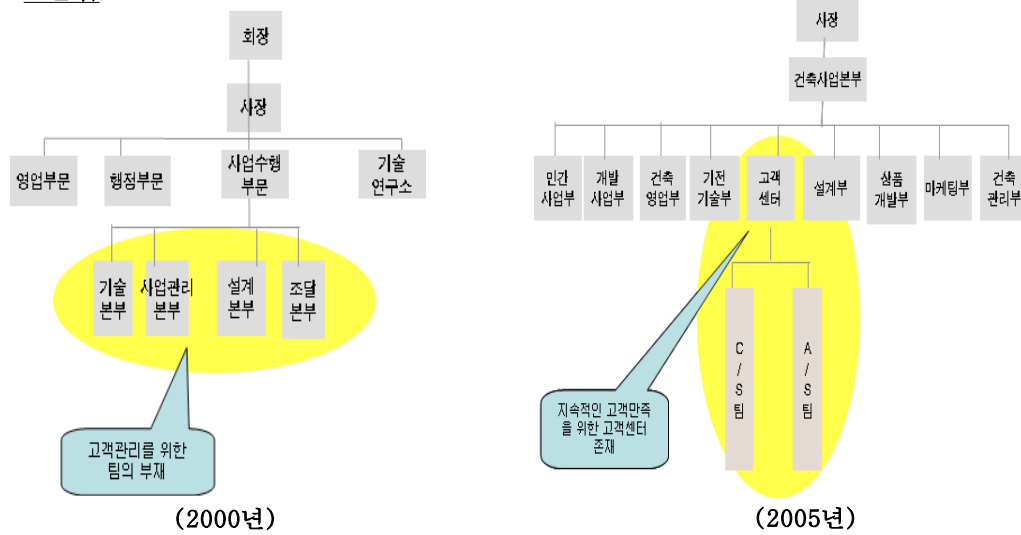


K건설

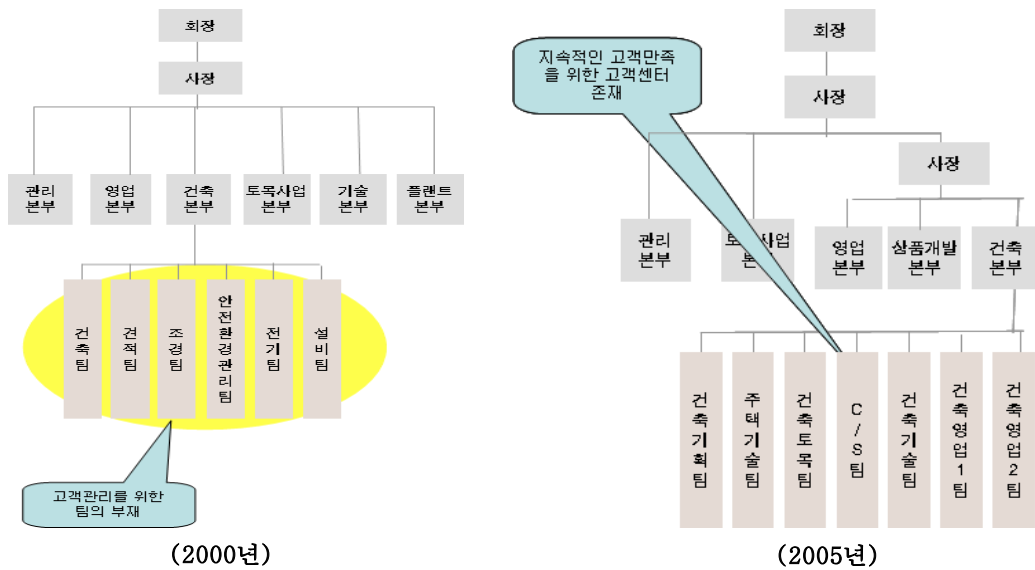


<그림 IV-6> 주요 기업의 고객만족 관련 조직의 변화(2000→2005)(계속)

D산업



H개발



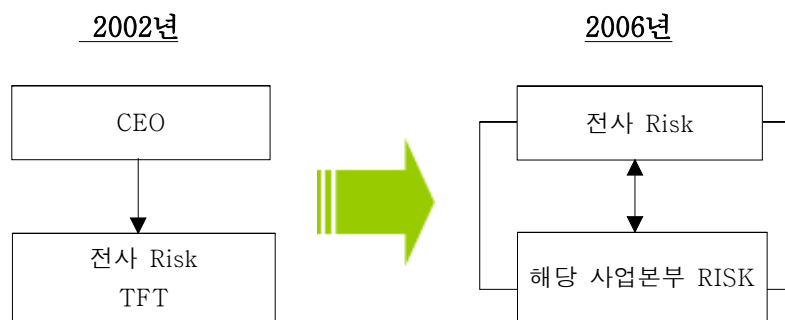
자료 : 각사 사업보고서.

6. 리스크 회피에서 리스크 관리 경영으로의 전환

2000년 이후 부동산 경기 활성화에 따라 각사에서 주택사업의 비중이 크게 증가하면서 대다수의 건설업체들이 리스크 관리에 관심을 기울이기 시작하였다. 이는 과거 단순 도급사업에 그쳤던 주택사업이 재개발·재건축과 같은 분양형 도급과 자체사업 중심으로 변화하면서 선투자되는 자금이 증가하고 분양에 대한 부담을 피할 수 없어졌기 때문이다. 이에 따라 회사 규모와 관계없이 각 기업들은 속속 개별 프로젝트뿐 아니라 전사 차원에서 리스크를 관리하기 위한 시스템을 구축하거나 강화하고 있다.

일례로 대형업체인 D건설의 경우 2002년까지 CEO직속으로 전사 리스크 TFT를 운영하다가 경영환경 악화에 대응한 사업본부별 독립채산제의 시행에 따라 사업본부 단위의 리스크 관리체제를 강화하여 2006년 현재에는 전사 리스크와 사업부서의 리스크를 분리, 관리하고 있다(<그림 IV-7>참조).

<그림 IV-7> D건설의 리스크 관리 체계 변화 사례

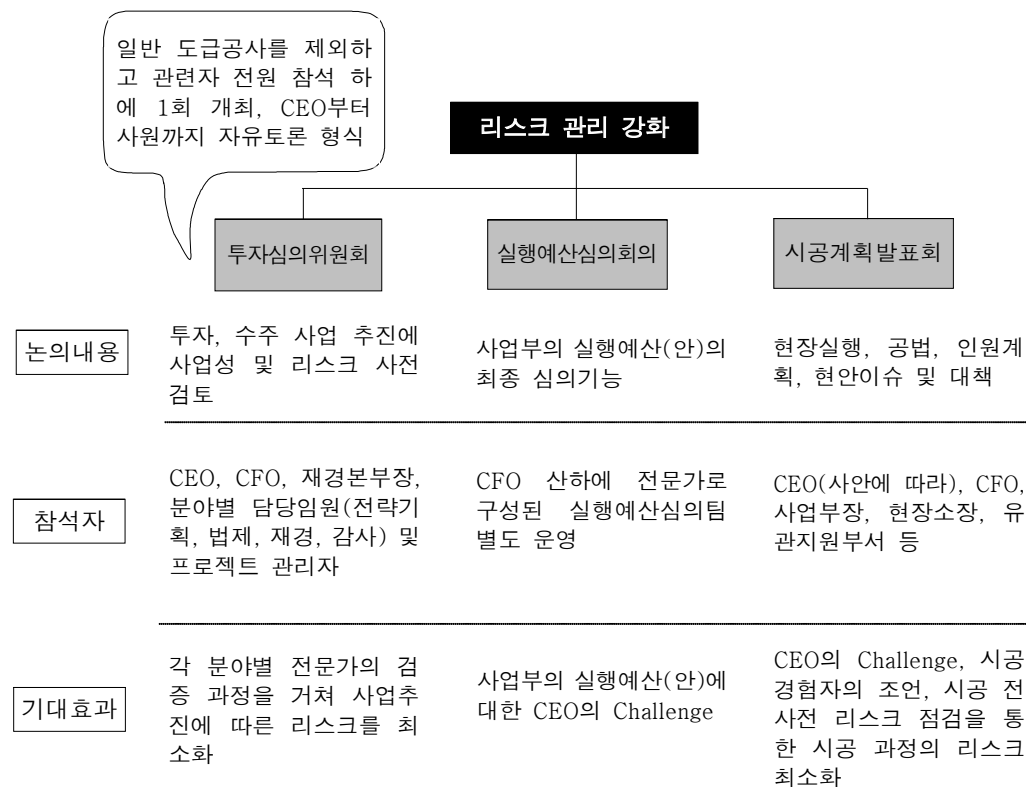


G건설 역시 최근 리스크 관리 체계를 강화하여 수주관리를 위한 투자심의위원회뿐 아니라 실행예산심의, 시공계획발표회 등의 3개 기능을 통해 수주-실행-시공까지 일관된 리스크 관리체계를 갖추었다(<그림 IV-8>참조). 각각의 기능을 보면, 먼저 투자심의위원회는 도급사업을 제외하고 리스크가 내재해 있다고 판단되는 투자와 수주 사업 모두에 걸쳐 사업성과 리스크를 사전 점검하기 위한 것으로 CEO부터 프로젝트 담당 사원까지 관련자 모두가 참여하여 허심탄회하게 다양한 의견을 수렴하는 방식을 취하고 있다.

특정 프로젝트의 수주나 투자가 결정되면 원가와 관련된 리스크 점검을 위해 CEO 산하에 전문가로 구성된 실행예산심의팀에서 사업부의 실행예산(안)의 최종심의를 통하여 철저한 예산관리하에 원가가 상승할 위험을 방지한다. 마지막으로 CEO, CFO, 사업부장,

현장소장 및 유관지원부서가 참여한 시공계획발표회를 통하여 시공 前에 발생가능한 리스크를 점검한다. G건설은 이와 같이 CEO의 주도하에 프로젝트의 수주에서 시공까지 전반에 걸친 일관된 리스크 관리체계를 구축함으로써 리스크 관리에 철저를 기하고 있다.

<그림 IV-8> G건설의 리스크 관리 시스템 강화 사례

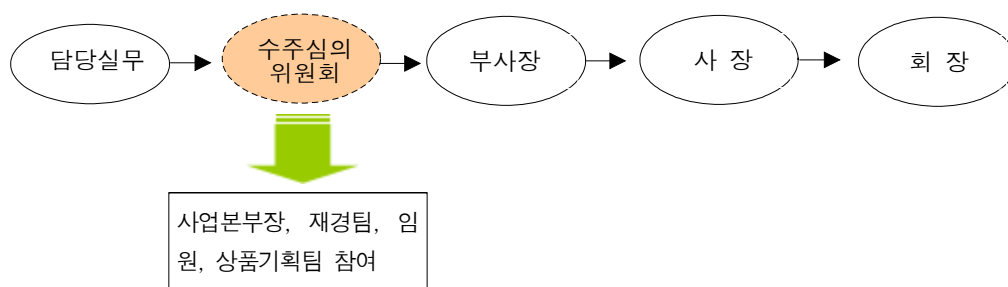


한편, 주택사업을 중심으로 하는 중견업체인 D건설도 최근 리스크 관리를 위한 체제를 강화하였다(<그림 IV-9>참조). 대기업과 달리 D건설은 회사의 규모에 따른 열세로 대기업과의 경쟁에서 우수한 토지를 확보할 수 있는 기회를 상실할 수 있는 가능성과 잠재 리스크가 큰 프로젝트를 수주할 가능성이라는 두 가지 유형의 리스크가 있다고 판단하였다. 이에 따라 한편으로는 전자결제 시스템을 도입하여 결제 시간을 단축하고 결제단계를 축소하여 기회상실에 따르는 리스크를 감소시키기 위한 노력을 기울이며, 다른

한편으로는 사업본부장, 상품기획팀, 재경팀, 임원 등이 참여하는 수주심의위원회를 두어 잠재 리스크가 높은 프로젝트를 수주할 가능성을 견제하고 있다.

현재 민간 주택사업의 성격이 대부분 개발사업으로서의 경향을 띠어가며, 공공공사 역시 대형 SOC프로젝트에서 BTL(Build-Transfer-Lease)사업까지 민간투자사업의 비중이 증가하고 있으며, 해외시장 진출 역시 부동산 개발사업이나 신도시 개발사업 등 개발사업을 통한 진출이 증가하고 있음을 감안할 때, 건설업체들의 리스크 관리 시스템의 도입 및 강화는 앞으로도 더욱 진전될 것으로 판단된다.

<그림 IV-9> 중견 D건설의 리스크 관리 체계 신설 사례(2006)



7. 정치지향에서 투명·윤리경영 지향

전형적인 수주산업이며, 사업 및 공사 단계에서 반드시 거쳐야 하는 각종 인허가, 심의, 승인 등 행정절차가 많고, 다양한 분야별 지도·감독, 시험·검사 등이 존재하며, 이러한 행정절차의 결과에 따라 건설업체의 수익과 비용구조가 크게 달라진다는 건설업의 특성은 건설업을 부패발생에 취약한 구조로 만들었다. 더욱이 수많은 건설관련 법령·규정·지침들이 불명확하고 복잡하여 담당공무원이나 심의위원들의 재량권에 의존하는 경우가 많아 영향력이 커지게 되고, 다양한 이유들로 인하여 행정절차 및 결과들이 비공개됨에 따라 부패가 발생할 가능성은 더 높아지게 되었다.

이에 부가하여 국민을 대리하여 발주를 하고, 인허가, 승인, 지도·감독 등을 담당하는 대리인(Agent)인 공무원과 민간 발주자, 건설업체와 용역업체 등 관련업체, 각종 심의위원회의 심의위원, 나아가 발주계약 및 인허가/승인에 영향을 미칠 수 있는 정치인까지 다양한 건설관련 참여주체들의 뇌물, 향응 및 접대에 대한 둔감한 의식과 사회적 관행은

건설업의 부패를 더욱 부추겼다. 이에 따라 건설업은 국제투명성지수(TI)의 뇌물공여지수(BPI) 조사 결과에서 비즈니스 분야 중 부패가 가장 심각한 부문으로 조사될 만큼 부패에 취약한 분야이다.²²⁾

이러한 특성에 따라 그간 우리나라 건설업계에도 부패 사례가 빈번히 발생하였던 것이 사실이다. 그러나 최근 우리나라 경제사회 전반에 투명성에 대한 요구가 증대되면서 부패에 가장 민감한 건설업계에도 투명 경영 및 윤리경영에 대한 요구가 높아지고 있다. 경제전반의 투명성 제고와 관련하여 정부는 IMF를 지나오면서 1차적으로 회계의 투명성을 제고하기 위한 방안으로 회계기준의 글로벌화를 통해 투명성 제고에 나섰으며, 이외에 내부고발제도 등 강력한 반부패제도들을 도입하였다. 또한, 건설업과 관련해서 정부는 지난 2005년 8월 27일 「건설산업기본법」을 개정, 기존의 「국가계약법」상의 ‘부정당업자 제재 조항’보다 위반조건과 처벌내용을 대폭 강화하였다.

이와 같은 정부의 제도개선과 더불어 경실련을 비롯한 각종 시민단체에서 투명경영 및 윤리경영을 요구하는 목소리가 커짐에 따라 가장 부패구조에 취약한 건설업도 이제 투명경영과 윤리경영을 지향해야만 하는 시기를 맞이하게 되었다. 윤리경영은 기업의 이해관계자인 경영자, 고객, 종업원, 주주 나아가 시민사회가 상호 번영할 수 있도록 책임과 의무를 가지고 올바른 역할을 하는 것을 의미하는 것으로 이제 이는 기업이 소비자, 투자자, 시민사회, 정부 등 다양한 이해관계자들로부터 지속적인 신뢰와 자율성을 보장받기 위한 전제조건이 된 것이다.²³⁾

이와 같은 필요성이 제기됨에 따라 국내 건설업체들도 속속 윤리경영 체제를 도입하기 시작하였는데, 그 대표적인 기업으로 S건설과 P건설을 들 수 있다.²⁴⁾ S건설은 지난 1999~2000년 윤리경영 도입 및 체제정비단계와 2001~2002년 공감대 조성단계를 거쳐 2003년 이후부터는 실천강화단계에 진입하여 본격적인 윤리경영을 실천하고 있다. 이에 따라 먼저 윤리경영을 위한 가치와 규정체계 정립을 위해 윤리헌장, 윤리규범 및 윤리지침을 규정하고, 윤리경영 핫라인(hot line)을 통해 내부자 및 이해관계자 고발제도를 운영하며, 2002년 4월 이후에는 금품·향응 수수 자율신고 및 처리제도인 클린뱅크(Clean Bank)제도를 도입, 운영하고 있다. 이외에도 윤리경영 확산을 위한 다양한 교육과 윤리경영상담실 등의 운영을 통해 윤리경영의 사내 공감대 확산과 기업문화 정착을 유도하며, 협력회사를 대상으로 윤리경영 전파활동을 실시하고, 임직원의 평가에 윤리경영 실천수준을 반영하고 있다.

22) 이홍일·김영덕(2006), 「건설업체 윤리경영 가이드라인 수립 연구」, 한국건설산업연구원.

23) 이홍일·김영덕(2006), 전계서, p.1.

24) 이하의 사례 내용은 이홍일·김영덕(2006), 전계서, pp. 25~66의 내용을 요약한 것임.

2003년 7월 10일 윤리규범을 선포함으로써 윤리경영을 본격적으로 추진하기 시작한 P 건설은 지난 3년간 윤리경영을 위한 윤리규범, 행동준칙, 실천예규를 마련하고, 윤리경영 점담부서인 '기업윤리팀'을 운영하며, 내부자 및 이해관계자 고발·신고제도인 '비윤리행위 신고보상제도'를 마련하는 등 윤리경영을 위한 기반 마련을 위해 노력하였다. 이러한 노력의 결과로 2006년 5월 10일부터는 '기업윤리 자율실천 프로그램'을 가동, 본격적인 윤리경영 체제에 돌입하였다.

이러한 몇몇 업체들을 제외하고 건설업에서 윤리경영은 아직 초보적인 단계라 할 수 있다. 그러나 점차 기업이나 브랜드 이미지가 사업의 성패에 미치는 영향력이 증대하고 있음을 감안할 때, 건설업계에 투명·윤리 경영체제의 도입은 불가피한 선택이라 하겠다. 건전한 시민으로서의 기업의 역할에 대한 소비자 요구가 높아짐에 따라 부정이나 부패의 적발로 건설업체는 그간 쌓아온 명성과 이미지를 한순간에 잃어버릴 수 있기 때문이다. 건설업체들이 이러한 사회적 요구에 부응할 때에만 기업은 생존과 성장을 보장받을 수 있다는 것을 상기할 때 향후 건설업계에 투명·윤리 경영은 더욱 확산될 것이다.

8. 소결: 경영 패러다임 전환의 전략적 시사점

지금까지 논의된 건설경영 패러다임의 전환 동인과 그에 따른 파급효과, 그리고 새롭게 등장하는 건설경영 패러다임과의 관계와 그에 따른 전략적 시사점을 정리하면 <그림 IV-10>과 같다. 이러한 일련의 과정을 통해 새롭게 대두되는 건설경영 패러다임은 전술한 경영 패러다임의 정의에서 살펴 본 바와 같이 적어도 향후 10년 이상 건설경영의 새로운 틀로 자리잡을 것으로 예상된다. 따라서 건설업체들은 새롭게 부상하는 패러다임에 걸맞는 추진 전략을 수립할 것이 요구된다.

이를 위해 첫째, 기업 목적의 우선순위를 주주 및 고객가치 극대화로 설정하고 이의 구현을 위해 재무구조 개선을 통한 재무 안정성을 유지할 것이 요구된다. 이를 위해서는 수익성을 고려한 프로젝트의 수주뿐 아니라 수익성을 관리하는 관리 항목의 수준을 기존의 매출총이익이나 영업이익에서 경상이익(물), 현금흐름, 자기자본이익률(ROI), 투자자본수익률(ROIC) 등 세부수준으로 조정하여 철저히 관리할 것이 요구된다.

둘째, 원가경쟁력을 제고할 수 있는 시스템의 구축이 요망된다. 이를 위해서는 ① 견적능력의 강화, ② 실행예산 관리 시스템의 구축, 그리고 ③ 외주 및 자재관리 시스템의 개선이 요구된다. 견적능력의 강화를 위해서는 기존 수행 공사의 Track Record의 관리를 통하여 기본적인 공종의 단가와 물량에 대한 DB를 구축하여야 할 것이며, 실행예산

의 효과적인 관리를 위해서는 공사 전에 실행예산을 철저히 검증하고, 공사단계별로 진행상황을 보고하는 시스템을 구축할 것이 요망된다. 또한, 외주 및 자재관리를 위해서는 먼저 소수정예주의를 바탕으로 외주 등록업체를 정예화하고, 주요 공종에 대한 통합발주를 통해 입찰에 따르는 번거로움과 비용을 절감하는 한편, 등록업체에게 적정수준의 외주 물량을 제공하여 외주업체의 Loyalty를 제고하고, 가능한 범위 내에서 전자 입·낙찰 시스템을 도입하여 입·낙찰 과정의 투명성을 제고해야 할 것이다.

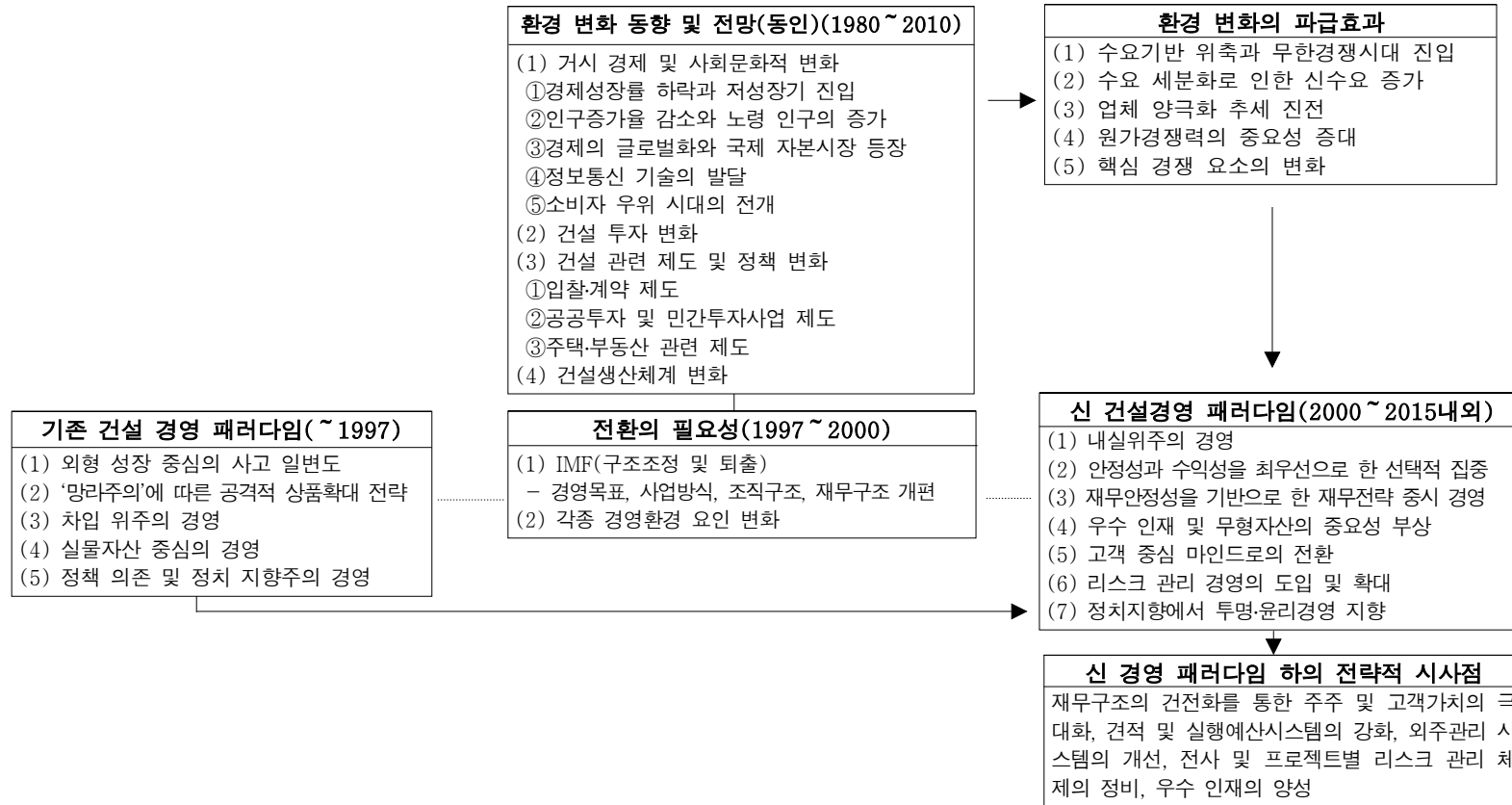
셋째, 교육훈련 시스템의 정비를 통해 우수 인재를 육성할 수 있는 체제를 갖추어야 할 것이다. 점차 Soft화하는 건설업의 특성을 고려할 때, 건설업에 있어서 우수한 인재의 중요성은 더욱 강조될 것이다. 따라서 교육훈련 시스템의 정비를 통해 개개인의 경력개발이 가능한 교육체계를 마련함으로써 직원들의 장래에 대한 비전을 제시하여 개인의 역량 제고가 조직의 역량으로 연결될 수 있도록 하여야 할 것이다. 이와 더불어 인재의 이탈을 방지하기 위하여 공정하고 객관적인 평가와 보상이 이루어질 수 있는 평가/보상 체계를 갖추어 나가야 할 것이다. 즉, 공정하고 객관적인 평가를 통해 개인의 성과가 조직의 성과와 연계를 이루도록 함으로써 개인에게 동기 유발의 유인을 제공하고 조직은 각 개인의 목표달성을 통해 궁극적으로 조직이 목표를 달성하도록 하여야 할 것이다.

또한, 현재 브랜드 가치가 주택을 비롯해 민간사업을 좌우하는 중요한 변수로 부각되는 실정임을 감안할 때, 제품의 차별화, 시장의 차별화 및 이미지의 차별화를 통해 브랜드 가치를 제고할 수 있는 전략을 추진해 나가야 할 것이다.

넷째, 건설 경영 환경이 점차 악화되고, 건설업에서 리스크가 중요한 화두로 대두되는 한편, 기업 내에서는 성과중심의 인적자원(Human Resource)관리가 확산됨에 따라 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)을 고려한 안정적인 조직의 재구축이 요구되고 있다. 따라서 책임과 권한의 명확화, 조직 내 견제와 균형, 집중과 분산의 균형 유지, 사업 지원 기능의 강화 등의 원칙을 기반으로 조직구조를 정비할 필요가 있다. 즉, 기존의 대부분의 건설업체에서 볼 수 있는, 자율성이 결여되고 부서간의 의사소통과 협조가 부족하며, 통제의 정도는 높으나 기능은 분산된 조직에서 탈피하여 책임과 자율성이 공존하는 기반을 구축하고 상호 협조를 통해 시너지 창출 가능성을 높여 나가야 할 것이다. 또한, 중요 영역의 통제 기능을 집중심화할 것이 요구된다.

나아가 역할 범위의 정비를 통해 비대한 관리기능을 축소하여 적정 체형을 형성하며, 분산된 관련 사업 지원기능을 일원화하여 신속한 업무처리를 가능하게 하여야 할 것이다. 이와 더불어 수익창출과 유지발전 기능의 균형을 복원하고 직원들의 잠재 역량의 발현이 가능한 통로를 확보하도록 하여야 할 것이다.

<그림 IV-10> 건설 경영 패러다임의 전환 과정과 새로운 패러다임



지금까지 제시된 신 경영 패러다임에 따른 전략과 그 실행방안을 요약하면 <그림 IV-11>과 같다.

<그림 IV-11> 새로운 패러다임에 따른 전략 방향 및 실행 방안

전략 방향	실행 방안
주주/고객 가치의 극대화	<ul style="list-style-type: none"> - 재무구조 개선(3대 비용: 매출원가, 금융비용, 판매비 관리) - 수익성 관리 항목의 수준 조정 ·영업이익, 현금 흐름, 자기자본 이익률(ROI), 투자자본 수익률(ROIC) 등
원가 경쟁력 제고를 위한 시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 건적능력 강화 ·기존 공사에 대한 공사 유형별 및 공종별 track record 관리 강화 ·공종별 단가 및 물량 DB의 구축 - 실행예산 시스템 구축 ·공사 전 실행예산 검증 시스템 구축 ·공사 단계별 보고 시스템 구축 - 외주 및 자재 관리 시스템 개선 ·등록업체의 정예화 ·주요 공종의 통합발주 확대 ·등록업체의 적정 외주 물량 확보를 통한 loyalty 제고 ·입찰 과정의 투명성 제고(전자 입찰 시스템 등)
교육훈련 시스템 정비를 통한 우수인재 육성	<ul style="list-style-type: none"> - 경력개발이 가능한 교육/훈련 체계 마련 - 성과 중심의 육성형 평가체계 구축 ·개인의 성과와 조직 성과의 연계 강화 ·평가지표 및 평가 방식의 객관성 및 공정성 제고
브랜드 가치의 제고	<ul style="list-style-type: none"> - 브랜드 가치 제고를 위한 차별화 전략 전개 ·제품 차별화/시장 차별화/이미지 차별화 ·히트상품의 구현을 통한 이미지 및 인지도 제고
조직의 효율성과 효과성 제고	<ul style="list-style-type: none"> - 책임과 권한의 명확화 - 조직 내 견제와 균형의 유지 - 기능의 집중과 분산의 균형 유지 - 관리 기능 축소를 통한 적정 체형 유지 - 사업 지원 기능의 강화 - 수익창출 기능과 유지발전 기능의 균형 회복

제5장

결론

IMF는 우리 사회 전반에 걸친 일련의 변화를 초래하였다. 성장만이 능사가 아니라는 생각이 사회 전반에 자리 잡았고, 구조조정은 더 이상 낯설은 문구가 되지 않았다. 기업의 안정성은 기업을 평가하는 가장 중요한 잣대가 되었으며, 수익을 보장하는 기업이라면 글로벌 기업도 마다하지 않는 풍토가 자리 잡았다. 이러한 사회 전반의 변화는 건설업에도 큰 변화의 물결을 가져왔다. 물론, 건설업이 그간 변화를 겪지 않은 것은 아니다. 그러나 그러한 변화들은 단순히 건설산업내의 부분적인 변화들로 건설산업 전반의 틀이나 이념을 바꾸는 근본적인 변화라고 보기는 어렵다. 그러나 2000년 이후 건설업계가 겪고 있는 변화는 우리나라 산업구조 자체의 변화와 더불어 사회경제 전반에 걸친 변화로 건설기업을 운영하는 틀과 경쟁의 질서를 바꾸는 보다 근본적인 변화로 볼 수 있을 것이다. 이러한 보다 근본적인 변화는 경영의 패러다임 전환, 즉 그 시대에 걸맞는 경영 마인드와 경영 목표 및 사업전략을 갖추는 것을 요구한다.

이러한 인식 하에 본 연구에서는 1997년~2000년을 건설경영 패러다임이 바뀌는 직접적인 계기가 된 전환기로 보고 기존의 건설 경영 패러다임을 정리해 본 후 현재 부상하는 건설 경영 패러다임이 무엇인지를 파악해 보고자 하였다. 전술한 바와 같이 경영 패러다임이란 약 10년간에 걸쳐 조직의 유효성을 극대화시키는 역할을 수행한다. 따라서 현재 부상하는 패러다임을 파악해 보는 것은 2000~05년 이후 10년 내외 기간에 걸친 건설 기업의 전략적 방향성에 대한 통찰력을 제공할 수 있을 것이다.

연구 결과 건설경영에 새롭게 부상하는 패러다임은 ① 내실위주의 경영, ② 안정성과 수익성을 최우선으로 한 상품의 선택적 집중, ③ 재무 안정성을 기반으로 한 재무전략 중시 경영, ④ 우수 인재 및 무형자산의 중요성 부상, ⑤ 고객 중심의 마인드로의 전환, ⑥ 리스크 경영의 도입 및 확대, ⑦ 정치 지향에서 투명·윤리 경영 지향의 7가지로 요약되었다. 이러한 새로운 패러다임에 따라 각 기업들이 추구해야 하는 전략방향은 주주/고객 가치의 극대화, 원가경쟁력 제고를 위한 시스템 구축, 교육훈련 시스템 정비를 통한 우수 인재 육성, 브랜드 가치의 제고, 조직의 효율성과 효과성 제고라는 다섯 가지로 요약될 수 있으며, 이를 달성할 수 있는 구체적인 실행전략들의 기본(안)은 앞서 제시한 바와 같다.

본 연구는 현재 건설업 경영의 근간이 되는 패러다임을 정리하고 그에 대한 구체적인 사례들의 제시를 통하여 현실적으로 건설업체들의 경영전략이 어떠한 방향으로 전환되어 가고 있는가를 실질적으로 설명하고자 시도하였다. 따라서 본 연구 결과는 현재 새로운 패러다임을 인식하고 전략 방향을 전환하고 있는 기업들에게는 자사가 현재 추진하는 전략의 방향성에 대한 점검을 가능하게 하고 아직 미처 전략 방향을 전환하지 못하고 있는 기업들에게는 새로운 패러다임과 그에 따른 전략방향을 제시함으로써 향후 경영전략 수립을 위한 가이드를 제시하였다는 데 그 의의가 있다.

물론, 대기업과 중소기업의 경영전략을 보다 구체적으로 구분하여 제시하지 않았다는 한계가 있지만, 기본적으로 제시된 새로운 건설경영의 패러다임과 그에 따른 전략 방향은 기업의 규모와 무관하게 모든 기업들에게 공통적으로 적용될 수 있을 것으로 사료된다. 다만, 전략 방향을 달성하기 위한 보다 구체적인 실행전략들은 자사의 규모와 자원 및 역량의 한계 등에 따라 적합한 방향으로 수정되어야 할 것이다.

본 연구는 과거를 정리하고 현재를 조망해 보는 관점에서 정리되었다. 따라서 향후에는 보다 중장기적인 관점에서 향후 10년 이후에 다가올 또 다른 10년에 대한 미래의 사회 구조의 변화를 예측하고 그에 따른 패러다임을 전망해 보기 위한 지속적인 연구가 요구된다. 특히 미래 연구의 특성을 고려할 때, 연구의 유효성을 제고하기 위해서는 연구계 뿐 아니라 학계, 업계 및 다양한 분야의 미래학자들의 광범위한 견해가 집약되어야 할 것이다.

참고문헌

- 건설부(1992), 「건설산업발전사」
건설교통부(2003), 「건설경제 업무편람」
건설교통부 선진화기획단(2004), 「건설산업의 선진화 전략」
건설공제조합(1994), 「건설공제조합 30년사」
권오현·최민수(2005), 「대예측 2015 한국건설업 미래시장」, 한국건설산업연구원
금융감독원, 각사 사업보고서, 각년호
김문조외(2005), 「미래사회의 변화와 신건설시장」, 한국건설산업연구원
김민형(2000), 「시공능력평가 및 공시제도의 개선 방향과 추진과제」, 한국건설산업연구원
——(2004), 「원가경쟁력 제고를 위한 협력업체 관리방안 — 등록업체 운용 및 입찰/지명 평가 시스템을 중심으로 —」, 한국건설산업연구원
남충화·김민형·김상희(1995), 「우리나라 건설업 면허제도의 개선안과 추진전략」, 한국건설업체연합회
남충화, 김민형, 주은형(1997), “건설업 경영전략”, 「한국건설 21세기 비전」, 한국건설산업연구원
대한건설협회, 「건설업경영분석」, 각 년호
대한건설협회(1997), 「대한건설협회 50년사」
백성준·이홍일(2006), “건설산업 양극화 실태 및 원인진단”, 「건설산업 양극화 진단과 동반성장 방안 세미나」, 한국건설산업연구원
안영진(2004), 「경영 패러다임의 변화」, 박영사
이복남·이덕수(2005), 「대한민국 건설산업 비전 2025」, 한국건설산업연구원
이종욱·백정숙·김정화·유주현·문선호(2004), 「다원성, 경영패러다임 변화와 경제성장 원천」, 명경사
이의섭·김민형·강운산(2004), “건설 경영 환경 변화와 전략방향”, 내부자료, 한국건설산업연구원
이홍일·김영덕(2006), 「건설업체의 윤리경영 가이드라인 수립 연구」, 한국건설산업연구원
IMF대책반(1999), 「IMF시련과 건설산업의 도전」, 한국건설산업연구원
하마다 가즈유키(2005), 「미래 비즈니스를 읽는다」, 비즈니스북스
현준식(2003), 「건설업체 무형자산가치와 기업경쟁력 분석」, 한국건설산업연구원
최석신(1995), “한국기업의 경영 패러다임 설정에 관한 연구”, 「산업경제연구」
伊丹敬之외(1992), 「日本企業の 經營原理」, 比峰
Bennis, Warren Parikh, Jagdish & Lessem, Ronnie(1994), *Beyond Leadership*, San Francisco : Berrett-Koehler

Abstract

A Study on the Business Management Paradigm Shift in Construction Industry

According to the socioeconomic system of Korea and the environment of the construction industry change after 2000 year, the construction firms must shift a business management paradigm. Because the firms that have the old business paradigms can't survival in the new business environment.

The new paradigms in this times are followings; ① the management to choose substance before appearance, ② the concentration of the specific product according to the profitability and the stability, ③ the management is focused financial strategy based on financial stability, ④ rise the importance of an intangible assets and a competent person, ⑤ change the business management mind from the firm oriented—business management to the customer oriented—business management, ⑥ change the management style from the style of risk avoidance to the style of risk management, ⑦ the management of ethics orientation is more than importance in construction business management than the management of political orientation.

Such the paradigm shift in construction business management require to apply the business patterns fitting the new era in business management. Namely new business paradigms are pursued in various fields such as a new vision about business management, the change in business goals, the shift of recognition about business resources, the innovation in structure and operating system.

Therefore, the construction firms that want continuous survive and success must change their business management paradigms according to the environment change.

○저자소개

김민형(mhkim@cerik.re.kr)

숙명여자대학교 및 동대학원 졸업(경영학 박사)

숙명여대, 숭실대, 명지대 투자정보대학원, 단국대 및 동대학원, 국립 서울산업
대 주택대학원 등 강사 역임

현 경기지방공사 설계자문위원

현 한국건설산업연구원 연구위원

<주요 저서 및 논문>

일본 건설업체의 해외시장 진입전략

중소 건설업체의 주요 성장 요인 분석

건설업체의 핵심 경쟁력 요소 파악 및 경쟁력 진단

건설업체 가치 극대화를 위한 재무전략

원가경쟁력 제고를 위한 협력업체 관리방안

국내 건설업체의 해외건설시장 진출 활성화 방안

부동산 개발사업의 리스크 요인 분석 및 관리방안

외 다수