

기획 제안형 사업의 실태와 활성화 방안

안 상 경
(CERIK 부연구위원)

〈요 약〉

- 최근 경기 침체로 인한 민간 투자의 위축으로 민간부문에서의 수주 경쟁은 날로 격화될 것으로 예상된다. 이러한 상황에 대응 하여 대기업은 물론 중소기업에서도 수주를 위한 적극적인 전략을 모색하여야 할 시점이다. 기획제안형 사업의 포괄적인 개념은 건설기업이 수주 확보 차원에서 건설업의 본업인 시공 영역에 주안점을 두면서 기획력의 강화를 통하여 사업의 발굴을 도모하고 잠재 수요자의 사업 의욕을 높임으로써 사업을 실현해 나가는 형태로 이해되고 있다. 국내에서 이러한 유형의 사업은 자주 공동개발 사업의 이름 아래 활발히 전개되고 있다. 본 자료는 능동적이고 공격적 수주 전략인 기획 제안형 사업들을 대상으로 그 실태와 사업의 형성 메카니즘, 그리고 문제점 분석을 통하여 사업의 활성화 방안을 제시하는 데 있다.
- 기획 제안형 사업에서 이용되고 있는 일반적인 계약방식은 일괄 수주 방식, 분양 도급 방식 그리고 교환방식으로 구분될 수 있다. 교환방식의 경우 국내에서 주체간의 신뢰성 부족과 제도적인 미비로 인하여 거의 적용되지 않고 있다. 이들 계약방식의 공통점은 일반적으로 행해지는 단순도급과는 달리 기획 단계와 자금조달 단계에서 건설업체가 개입하거나 혹은 다양한 주체의 결합이 이루어 진다는 점이 특징이다.
- 기획 제안형 사업에 있어 가장 중요한 것은 설계 이전 단계의 사업기획 행위와 사업의 실현을 위한 영업 활동이다. 이러한 영업활동은 토지 유효 이용 수법이나 토지 컨설턴트, 기술에 의한 제안, 도시개발이나 지역개발계획의 제안을 통해서 이루어지고 있으나 국내에서는 주로 토지 유효이용 수법을 이용하여 사업을 실현시키고 있다.

- 토지 유효이용 수법으로는 크게 투자수익 배분방식, 등가교환방식 그리고 신탁개발 방식이 있다. 이 중 신탁개발 방식은 기본적으로 토지소유자와 신탁회사간에 이루어지는 수법으로서 시공자의 선정등 사업의 주도권이 신탁회사에 있기 때문에 건설회사 개입할 여지가 없다. 그러나 실제에 있어서는 건설업체가 사전에 토지 소유자를 발굴하여 소유한 토지를 신탁회사에 의뢰토록 유도함으로써 공사를 수주받는 형식을 취하고 있다. 이때 물론 건설회사는 신탁회사와 사전협의를 이루어져야 한다. 또한 건설업자는 토지 소유자의 근저당권 및 복잡한 이해관계의 해결을 위해 사전에 토지 소유자에게 대여금을 지급하는 방식을 취하고 있다. 이러한 3자외의 개발업자 개입할 경우는 더욱 복잡한 과정을 거쳐 진행되고 있다. 이와 같이 대부분 사업의 공통점은 사업의 실현을 위한 토지 소유자에게 이주비나 근저당 설정 해지를 위한 대여금을 지불하는 형식을 취하고 있다는 점이다.
- 문제점으로서 첫째, 건설업체에 의한 사업 추진의 주도권 결여, 둘째, 시공자의 초기 투입 자금의 과다, 셋째, 부동산 경기 침체로 인하여 공사대금 대신 부동산으로 물건으로 인수시 부동산세의 중과 넷째, 기존 개발 수법이 소규모 개발에 한정되어 있다는 점, 마지막으로 결합 주체간 상호 신뢰성의 결여등이 지적되고 있다.
- 기획 제안형 사업에 있어 가장 중요한 점은 설계 이전의 문제로 상류 서비스 기능 즉 발주자를 위해서 시설을 기획하는 단계에 있다. 이러한 능력 향상을 위해서는 무엇보다도 여러분야의 전문가를 네트워크로 통합시키는 능력의 제고와 더불어 사업이 정착되기 위한 환경여건의 조성, 상호 신뢰성의 확보, 그리고 정부의 지원책이 강구되어야 할 것이다. 또한 사업의 활성화를 위해서는 전문 개발업자의 육성과 함께 민간에 대한 토지개발 규제의 완화도 함께 병행되어야 함은 물론이다. 그 외에 다양한 개발기법의 개발과 함께 협회 및 조합차원에서 부동산 신탁회사의 설립도 신중히 고려해볼 필요가 있다.

서론

- 1990년대 들어서 신규 면허의 개방으로 인한 업체의 급격한 증가로 수주 경쟁은 점차 가속화되었고, 거기에 주택 200만호 건설 이후 이어진 건설경기 및 부동산 경기의 침체는 기업의 경영환경을 더욱 악화시켜 왔다. 이러한 건설 환경의 변화에 대응하기 위하여 개별 기업들은 다양한 경영전략을 채택하기에 이르렀다. 수주 전략의 새로운 전환은 이러한 경영전략의 일환이었다. 즉 지금까지 단순히 수주에만 의존하여 왔던 소극적 수주 전략에서 벗어나 보다 적극적이며 능동적인 전략의 채택이었다. 그 대표적인 예가 투자형 개발사업으로의 진출, 지주공동 개발사업의 추진, 사업 영역의 다각화 등이었다.
- 1980년대까지만 하더라도 국내의 건설영업은 주택개발을 중심으로 하는 개발사업과 단순

한 수주사업으로 국한되어 있었다. 그러나 부동산 경기의 퇴조, 유휴토지에 대한 정부의 강력한 규제로 인해 토지 소유자들은 리스크를 최소화하기 위한 방안을 모색하게 되었고, 건설업체 또한 초기 투자의 경감, 수주 물량의 확보, 개발이익의 공유라는 상호 필요성이 인식됨에 따라 자연스럽게 지주와 건설업체의 결합 형태인 지주 공동사업이 나타나게 되었다. 또한 재건축 및 재개발 사업의 급증과 신탁개발과 같은 다양한 부동산 개발 수법의 도입은 개발사업과 단순 수주의 중간 형태인 지주 공동사업의 활성화에 커다란 요인이 되어 왔다.

- 지주공동 사업을 중심으로 하는 기획 제안형 사업의 포괄적인 개념은 건설기업이 수주 확보 차원에서 건설업의 본업인 시공 영역에 주안점을 두면서 기획력의 강화를 통하여 사업의 발굴을 도모하게 잠재 수요자의 사업 의욕을 높임으로써 사업을 실현해 나가는 형태로 이해되고 있다. 그러나 실제에 있어서는 기획의 주체에 초점을 맞추기보다는 다양한 주체와의 결합을 통해 자금 및 위험부담의 분담을 위해 시도하는 사업 형태까지도 포함시키고 있다. 국내에서 이러한 유형의 사업은 주로 단독개발이나 자구 재개발 수준에서 지주 공동개발사업이라는 이름 아래 활발해 전개되고 있다.
- 최근 경기 침체로 인한 민간 투자의 위축으로 민간부문에서의 수주경쟁은 날로 격화될 것으로 예상된다. 이러한 상황에 대응하여 대기업은 물론 중소기업에서도 수주를 위한 적극적인 전략을 모색하여야 할 시점이다. 본 자료는 능동적이고 공격적 수준 전략인 기획 제안형 사업들을 대상으로 그 실태와 사업의 형성 메카니즘, 그리고 문제점 분석을 통하여 사업의 활성화 방안을 제시하는데 목적이 있다.

민간공사의 사업 유형

- 먼저 민간 공사 수주 실적을 살펴 보면, 최근 꾸준히 증가하여 전체 공사 계약액의 65% 수준에 이르고 있다. 이를 기업 규모별로 보면 1995년 현재 소기업의 경우 소기업 전체 계약액의 69%, 중기업은 63%, 대기업은 65%가 민간 발주 공사로 나타나 소기업이 민간 공사의 의존도가 다소 높음을 알 수 있다. 이는 소기업의 경우 공공 발주의 대부분을 차지하는 토목공사보다는 민간 발주가 우위를 차지하는 건설공사에 특화되어 있기 때문이다. 이러한 점을 고려할 때 주로 민간 건축공사에 적용되고 있는 기획 제안형 사업의 활성화는 중소기업의 안정적인 수주 확보를 통한 경영 기반의 조성에도 중요한 일익을 담당할 것으로 보인다.
- 한편, 건설회사 자신이 발주자가 되어 토지 취득, 시공, 판매까지 수행하는 개발사업은 주택 200만호 건설을 계기로 점차 급증하여 왔으나 최근 들어 감소 추세를 보이고 있다. 가장 활발하게 전개되었던 1992년의 경우 총공사 계약액의 23.9%(민간공사 계약액의 41.3%)가 자체 개발사업으로 이루어졌으나 이후 점차 감소하여 1995년 현재 총공사 계약액의 16.2%(민간공사 계약액의 25%) 수준으로 줄어 들었다.

- 한편 지금까지 수행되어 왔던 대부분의 개발사업은 공공이 개발한 택지를 취득하거나 싼 가격에 유희토지를 확보한 후 부동산 가치 상승에 따른 원가 구성상의 수익까지 포함하는 주택사업 위주였다.¹⁾ 즉 고도의 기획 능력을 투입하여 장기적인 개발이익을 얻고자 하는 프로젝트 지향성 사업은 거의 전무한 실정이었다. 이와 같은 요인에는 그동안 민간 토지개발 사업에 대한 강력한 규제, 지가의 급속한 상승에 따른 단기 시세차익의 극대화 등 외부 요인에 그 원인이 있었지만 한편으로는 시공 중심으로 성장하여 왔던 국내 건설업계의 특징을 그대로 반영한다고 볼 수 있다.
- 단순 도급 방식이나 개발 사업 이외의 방식으로 이루어지는 사업은 정형화된 틀이 없이 계약의 형태에 따라 다양하다. 따라서 그 실적을 정확히 파악하기란 거의 불가능한 일이다. 이러한 사업들의 일반적인 계약 방식은 일괄 수주 방식, 분양 도급 방식 그리고 교환 방식으로 구분될 수 있다. 일괄 수주 방식은 지권자가 토지를 공급하고, 건설업체는 인허가 및 시공, 분양을 책임지는 것으로 지권자에게 토지비 및 적정이윤을 지급하는 방식이다. 이는 주로 재건축이나 재개발 사업에서 이용되고 있다. 분양 도급 방식은 시공을 담당하는 건설업체에게 공사 대금을 분양 수입금으로 우선 지급하고 나머지 분양 수입금과 이익금을 지권자 몫으로 하는 방식으로, 오피스텔, 복합상가 등의 개발에서 자주 이용되고 있다. 마지막으로 교환 방식은 사업 완료시 개발 부동산의 최종 가격, 지주가 제공한 토지 가격, 시공업체의 공사비 등을 합의한 후, 각 사업 주체가 투자비율에 따라 토지와 건물을 공유하는 방식이다. 국내에서는 주체간의 신뢰성 부족과 제도적인 미비로 인하여 이 방식은 거의 적용되지 않고 있다.
- 그러나 이러한 계약 방식의 공통점은 일반적으로 행해지는 단순도급과는 달리 기획 단계와 자금 조달 단계에서 건설업체가 개입하거나 혹은 다양한 주체의 결합이 이루어진다는 점이 특징이다.

기획 제안형 사업을 위한 사업 수법과 사례

- 기획 제안형 사업은 흔히 수요 창출형 사업으로 표현되고 있다. 그러나 건설수요 창출의 개념이 다각화 성장전략까지 포함하는 포괄적인 것이라 한다면,²⁾ 기획 제안형 사업은 좁은 의미에서 프로젝트를 기반으로 하여 수동적인 수주(受注)의 개념에서 벗어나 능동적이고 공격적인 사업 확대 전략(造注)으로의 전환을 의미한다.
- 기획 제안형 사업에 있어 가장 중요한 것은 설계 이전 단계의 사업기획 행위와 사업의

1) 1995년도 개발사업 실적을 공종별로 살펴보면 아파트 개발 사업의 전체의 65%를 차지하고 있고 업무용 건물(7.4%), 단독 및 연립주택(6.1%), 상가(5.7%)순으로 나타나고 있다.

2) 이현, 일본 건설기업의 수요창출 및 공공공사 참여 사례, 연구보고서 제12호, 건설산업연구원, pp. 19-20

실현을 위한 영업활동이다. 이러한 활동이란 예를 들면 먼저 원시 정보의 수집을 통해 사업주의 사업에 대한 잠재적 수요를 파악한 후 자사에 사업 성립을 위한 필요조건 정비(사업주의 신용조사, 시장조사, 토지조사, 인허가와 관련한 현지 정보의 수집, 유사사례 조사 등)하고 사업계획안을 작성하여 사업주에게 제시한다. 그리고 사업주와 일체가 되어 사업주의 잠재적인 사업 의욕을 현재화한 후 사업화의 추진을 도모하고 사업의 구체화를 실현하는 것이다. (그림 3)은 이 사업에서 가장 중요한 단계인 설계 이전단계까지의 단계별 활동을 보여주고 있다.

- 이 과정에서 사업의 창출을 위한 영업행위는 사업주의 조건에 따라 다양하게 이루어지고 있다. 예를 들어 사업주가 토지 소유자인 경우는 토지의 유효활용 수법을 제안할 수 있지만 토지를 찾고 있는 경우는 토지 소유자와 사업주를 연결시키는 토지 알선업무를 통해서 사업을 창출할 수 있다. 또한 자사가 보유한 기술을 활용하여 공사비 절감이라든지 혹은 사업주의 사업계획에 연계하여 사업을 실현할 수 있을 것이다. 그외에도 단순히 단독 개발이나 지구 재개발 수준을 넘어서 공공부문에 도시 및 지역개발 차원의 개발계획을 제안하여 사업을 발굴하는 경우도 외국에서는 흔히 보이고 있다.
- 현재 국내에서 건설업자나 개발업자가 토지를 유효하게 이용하여 사업화를 도모하는 수법으로는 크게 투자수익 배분 방식, 등가교환 방식 그리고 신탁개발 방식이 있다. 투자수익 배분 방식은 지주가 토지를 제공하고 건설회사는 건축공사비를 비롯한 관련 경비 등의 개발비를 부담하여 사업을 시행한 후 분양 또는 임대를 통해 발생한 수익을 각 주체가 투자 비율에 따라 배분하는 방식이다. 이러한 방식은 국내에서 가장 보편적으로 이용되고 있는 방식으로 주로 재건축이나 재개발사업 등에서 이용되고 있다.
- 등가교환 방식은 토지 소유자가 소유하는 토지를 제공하고 개발업자 혹은 건설업자가 직접 건설비용을 제공하여 건물을 완성시킨 후 토지 및 건물에 관한 권리를 각자 제공한 금액에 따라 취득하는 방식이다(그림 4)참조
- 비록 여기서는 기본적인 원리만을 언급하고 있으나 실제적으로는 이러한 원리를 응용하여 다양하게 시행되고 있다. 예를 들어, 토지 소유자가 건설업자에 공사를 발주하고 그 건설대금을 완공된 건축물로 변제하는 방식을 취하기도 하고, 지주가 일단 건설업자에게 양도하고 그 양도대금으로 완공된 건축물을 매입하기도 한다. 따라서 등가교환 방식은 반드시 교환의 형태만을 띠는 것은 아니다.
- 한편, 신탁개발 방식은 기본적으로 토지 소유자와 신탁회사간에 이루어지는 토지의 유효이용수법으로서 시공자의 선정등 사업의 주도권이 신탁회사에 있기 때문에 건설회사가 개입할 여지가 없다(그림 5).
- 그러나 실제에 있어서는 건설업체가 사전에 토지 소유자를 발굴하여 소유한 토지를 신탁 회사에 의뢰토록 유도함으로써 공사를 수주받는 형식을 취하고 있다. 이때 물론 건설회

사는 신탁회사와 사전협의를 이루어져야 한다. 또한 건설업자는 토지 소유자의 근저당권 및 복잡한 이해관계의 해결을 위해 사전에 토지 소유자에게 대여금을 지급하는 방식을 취하고 있다. 이러한 3자 즉 토지소유자, 신탁회사, 건설업자외에 개발업자가 개입할 경우는 더욱 복잡한 과정을 거쳐 진행되고 있다(그림 6) 참조.

- 실제 사업의 운용에 있어서는 이와 같이 다양한 주체의 결합을 통해 이루어지고 있다. 실제 사례를 통해 사업이 실현되는 과정을 살펴보자. A대학이 캠퍼스 이전 계획에 따라 자금 마련을 위해 기존 캠퍼스 매각을 추진하고 있었다. 이때 인수 의사를 밝힌 개발업자는 시공업체를 내정하였고 내정 조건으로 그 시공사에게 대학측에 지급할 어음에 대한 지급보증을 요청하였다. 건설회사는 지급보증을 해주는 대신 대학측에 근저당 설정을 요구하였으나 학교 부지의 근저당 설정은 교육부 장관의 승인을 필요로 하기 때문에 결국 협상이 결렬되었다. 이러한 제도적 문제를 해결하기 위해 개발업자는 신탁회사의 개입을 요청하기에 이르렀다.

결국 대학측은 신탁회사에 처분신탁을 의뢰하게 되었고, 그에 대한 매각대금으로 개발업자가 새로이 내정한 건설업체의 지급 보증된 어음을 수취하였다. 한편 개발업자는 신탁회사로부터 수익권 증서를 받고 지급보증을 해준 건설업체와 개발이익의 일부를 공유하는 형태를 취하게 되었다.

- 여기서는 토지 소유자, 신탁회사, 개발업자, 건설업체가 개발 과정의 주요 주체가 되었으나, 신탁회사가 제외된 3자의 결합은 최근 이와 같은 개발사업에서 자주 나타나고 있다. 토지 소유자의 입장에서 보면 이와 같은 다자간의 결합 즉 신뢰성이 있는 신탁회사나 전문 부동산 컨설팅 회사의 개입은 단순히 양자만의 계약에서 나타나는 위험부담을 줄일 수 있기 때문에 지주공동사업에서 자주 이용되고 있다.
- 한편, 건설업체의 입장에서는 개발업자가 주도권을 갖고 사업을 추진하는 경우 건설업체의 자금흐름과 무관하게 사업의 추진될 가능성이 높다. 그러나 우리나라의 개발업자의 경우 선진국의 디벨로퍼에 비해 기획력이나 자금력이 아직 발달되어 있지 못해 개발회사의 신용으로는 자금 차입이 그리 쉬운 일이 아니다. 따라서 건설회사는 개발회사의 어음을 보증하는 조건으로 개발이익의 일부를 공사비를 통해 공유하기도 한다.
- 이외에도 복합상가 개발 등에서 자주 이용되고 있는 사업 수법으로 토지 소유자에게 사업전 자금대여 및 토지 대금 일부를 지불한 후 분양 수입에 따라 토지 잔여금을 지불하는 방식이 있다. 이 방식은 일반적인 지주공동 방식이라기보다는 오히려 자체 개발사업에 가까운 방식이다. 따라서 사업의 리스크가 큰 만큼 높은 개발이익을 향유할 수 있다. 광장동 오피스텔 공사 사례를 살펴보면 건설회사가 사업에 참여하는 조건으로 사업부지에 설정된 근저당 5억원을 일단 해지해주고 공사지가가 평당 약 660만원인 토지를 평당 1,110만원, 총 33억원에 구입하는 것으로 약정하였다. 근저당 설정 해지용 5억원의 어음을 발행한 후 1차 토지대금 15억원을 은행에서 차입하여 토지 소유자에게 지불과 동시에

사업부지에 1순위 근저당을 설정하여 사업을 착수하였다. 이러한 경우에 토지 소유자는 지정된 가격으로 토지 대금을 받았기 때문에 사업에는 직접적으로 개입하지 않는다. 이는 외견상으로는 지주공동사업처럼 보이지만 내부적으로 매매가 이루어진 상태라 볼 수 있다.

위 사례에서 보듯이 이러한 종류의 대부분 사업은 사업의 실현을 위해 토지 소유자에게 이주비나 근저당 설정 해지를 위한 대여금을 지불하는 형식을 취하고 있다.

사업의 문제점과 제약 조건

- 첫째, 현재 국내에서 행해지고 있는 기획 제안형 사업은 건설업체가 사업 추진의 주도권을 쥐고 사업기획을 제안하는 형태라기보다는 토지 소유자의 의뢰나 개발업자 혹은 컨설팅 회사의 주도권 아래에서 이루어지고 있는 실정이다. 이는 앞서 언급한 바와 같이 정부의 민간 토지개발 규제 정책이 주된 원인이지만 이제까지의 시공 일변도로 성장 과정하여 왔던 기획 능력의 결여에 커다란 기여를 하여 왔다. 비록 최근에 대기업을 중심으로 개발사업부, 용지부, 컨설팅부 등 기획업무와 관련된 부서를 운영하여 사업 창출을 시도하고는 있으나, 대규모 조직이 갖는 경직성, 기존의 개발회사와 비교하여 정보 수집의 열위 및 전문성 결여 등으로 커다란 성과는 얻지 못하고 있는 실정이다.
- 둘째, 현재 주로 이용되고 있는 재건축 및 재개발과 같은 지주공동사업의 경우 시공의 초기 투입 자금의 과다로 채산성 악화를 초래하는 원인이 되고 있다. 대부분의 사업지구에서 공사비 이외에 사업 착수전에 대여금으로 지불되는 항목을 살펴보면 토지 소유의 이주비 및 설계 감리비, 보존 등기비, 감정 평가비, 안전 진단비, 조합 운영비 등으로 이는 전체 사업비의 25%에 육박하고 있다. 특히 사업 규모가 큰 재개발 사업의 경우 인허가 기간이 길게는 2년 이상이 소요되어 건설업체에게 자금의 압박을 초래하고 있다. 따라서 인허가 기간의 단축 및 절차의 간소화와 더불어 초기 투자 자금을 완화할 수 있는 다양한 기법의 개발이 시급한 실정이다.
- 셋째, 일반적으로 초기 투자 비용과 공사비용은 시행자와 건설업자가 공동구좌에 적립하게 되는 분양 수입금에 따라 지불하는 방식을 취하고 있다. 그러나 부동산 경기 침체 등으로 분양 실적이 저조하여 부득이 부동산 물건으로 인수할 경우 등록세 및 취득세의 증가가 따르고 1년 이내에 처분하지 못하면 비업무용 토지로 판정 받게 됨으로써 과다한 조세비용 부담을 안게 된다. 또한 대물로 인수한 부동산을 매각하려 하여도 부동산 가격 급락으로 인해 매각대금이 공사대금을 하회하여 공사대금의 회수가 불가능한 사태가 발생하고 있다. 한편 토지 소유자의 입장에서조차 당초 기대와는 달리 토지 소유권을 상실하게 됨으로써 이와 같은 토지이용 수법에 대한 부정적인 인식을 초래하는 원인이 되고 있다.

- 넷째, 현재 시행되고 있는 대부분의 기획 제안형 사업 수법이 단독개발이나 지구 수준의 소규모 개발에만 적용될 수 있는 형태이다. 이는 수법 자체가 개인이 소유하고 있는 토지 이용의 유효성을 목적으로 설정하는 것이기 때문이기도 하지만, 제도적으로 민간의 택지개발권이 원천적으로 봉쇄되어 있기 때문이다. 뿐만 아니라 법인의 부동산 보유에 대한 규제가 엄격한 상황에서 토지를 지주명의로 두고 사업을 시행하기 때문에 정형화된 기법으로 발전되지 못하고 대부분 편법에 의존하고 있다. 이러한 상황에서 새로운 기법의 개발을 기대하기란 어려운 실정이다. 따라서 기획 제안형 사업이 개별 토지의 유효이용의 차원을 넘어서 대규모 개발사업에도 적용되기 위해서는 이 부문에 대한 규제 완화가 절실히 요구되고 있다.
- 마지막으로 사업에 관련된 주체간의 신뢰성 결여이다. 지주 공동사업은 토지 소유자와 시공업체, 혹은 다양한 주체의 결합을 통해 이루어지는 만큼 약정 또는 계약에서부터 이행에 이르기까지 상호 신뢰성이 확보되어야 한다. 그러나 지금까지는 서로의 입장과 이익만을 추구한 결과 사업의 기본취지를 벗어나 많은 문제점만 드러낸 채 사업자체의 효용성마저도 부인하고 있는 실정이다.

활성화를 위한 향후 과제

- 기업이 어떠한 전략을 택할 것인가는 물론 기업이 보유하고 있는 능력과 역량에 달려 있다. 우리나라의 경우 선진 외국과는 달리 부동산업의 미발달로 전문 개발업자가 체계적으로 육성되어 있지 못한 대신 그동안 주택등록업자나 일부 건설업이 이러한 기능을 수용하여 추구하여 왔던 것이 사실이다. 물론 건설업이 자신이 발주자가 되는 건설업의 디벨로퍼화는 프로젝트의 기획 능력 제고와 건설수요 창출에서 보면 바람직하나, EC 기능의 확충없이 단순한 디벨로퍼화는 투기적 성격이 강한 상업적·금융적 전략으로 치우칠 위험이 있다. 건설업의 본업(시공영역)을 무시한 채 지나친 부동산 자본의 이윤만의 추구는 건설산업의 구조적 측면에서도 결코 바람직하지 못하다.
- 그림 7에서 보여주고 있는 건설업의 디벨로퍼화는 상당한 자금력과 리스크, 그리고 특정 다수를 대상으로 하는 영업활동을 수반한다. 따라서 체력과 능력이 부족한 일반 건설회사의 경우 이 부문에 대한 성급한 진출은 매우 위험한 전략이다. 정상적인 추진 전략으로는 일단 자사내에 EC화를 추진할 필요가 있다. 이것은 무엇을 만들 것인가라는 사업기획의 최초 단계를 발주자에게 일임하는 것으로 리스크와 비용의 부담이 그 만큼 적고 고도의 기획력도 요구하지 않는다. 이러한 능력이 겸비되면 점차 조주(造注) 형태인 기획 제안형 사업으로의 전략적 전환을 추구할 필요가 있다. 기획제안형 사업 전략은 고도의 기획능력을 필요로 한다. 그러므로 지금까지 추구하여 왔던 영업 방법과는 완전히 다른 보다 능동적이고 공격적인 사업확대 전략으로 이해하여야 할 것이다.
- 기획 제안형 사업의 본래의 목적은 개발이익의 추구에 있기보다는 잠재적 건설 수요를

발굴하여 사업이 실현될 수 있도록 하는 데 있다. 따라서 가장 중요한 점은 설계 이전의 문제로 상류 서비스 기능 즉 발주자를 위해서 시설을 기획하는 단계에 있다. 예를 들어 어디에, 어떤 건물을 세워, 무슨 영업을 하면 좋을 것인가, 자금은 어떻게 분담할 것인가 등에 대한 제안을 통해 발주자의 희망에 최대한 부응할 수 있는 능력이 필요한 것이다. 이러한 능력 향상을 위해서는 무엇보다도 여러 분야의 전문가를 네트워크로 통합시키는 능력을 제고시켜야 할 것이다.

- 이러한 조직 내부의 능력 제고와 더불어 기획 제안형 사업이 정착되기 위한 환경 여건의 조성 및 상호 신뢰성의 확보, 그리고 정부의 지원책이 강구되어야 할 것이다. 그러나 무엇보다도 사업의 활성화를 위해서는 전문 개발업자의 육성과 함께 민간에 대한 토지개발 규제를 완화가 병행되어야 함은 물론이다.
- 또한 사업의 실현을 위해 중요한 것이 자금 조달이다. 현재의 제한적인 금융제도내에서 기획 제안형 사업 또한 많은 리스크를 수반하고 있다. 따라서 이러한 현실을 극복하기 위해서는 자금 조달에 초점을 맞춘 부동산 개발 기법도 함께 개발되어야 할 것이다. 예를 들어 최근 일본에서 활발하게 진행되고 있는 부동산 소구화(小口化)상품 같은 기법의 도입은 고려해볼 여지가 있다. 부동산 소구화 상품은 소규모 부동산 투자가를 대상으로 부동산 공유지분권을 판매하는 방식으로서 투자가로 부터 직접 자금을 조달하는 직접금융방식중의 하나이다. 그 이외에도 건설공제조합이나 협회차원에서 수요창출과 회원사의 건설 물량 확보를 위해 부동산 신탁회사의 설립도 시도해볼 만한 가치가 있다.