

건설산업비전포럼 창립 4주년 기념 국제세미나 일본 건설업체의 버블극복 전략



권오경, 한미파슨스 수주영입팀 상무

창립 4주년을 맞은 건설산업비전포럼은 내수 부족과 정부의 강력한 주택정책으로 위기를 맞고 있는 건설산업의 활로를 찾기 위하여 “일본의 버블극복 사례를 통해본 한국 건설산업의 위기 탈출 전략”이라는 제목의 국제세미나를 개최하였다. 이는 한미 파슨스가 2006년 수행한 “일본 건설산업의 벤치마킹 연구” 결과를 발표하는 자리이기도 했다. 6월 8일 개최된 본 세미나에는 교토대학의 후루사카(古阪秀三)교수, 시미즈 건설의 야마자끼 유스케(山崎雄介)부회장, 부동산 개발업체인 미쯔비시 지쇼의 이토 카츠타가(伊藤一孝) 실장의 발표가 있었으며, 한국측에서는 이견영 포럼공동대표와 삼성경제연구소의 박재룡박사의 발표가 있었다. 본 고에서는 야마자끼 유스케(山崎雄介) 부회장이 발표한 일본 건설업체의 버블극복 전략을 중심으로 기술하고자 한다.

1. 일본 건설산업의 환경 변화

일본은 타 선진국과 비교할 때, 건설산업의 투자비율과 경제 성장 기여도가 상대적으로 높은 수준을 유지하고 있는 국가이다. 그러나 일본의 건설투자액은, 1995-96년도에 걸쳐 이뤄진 인위적인 공공투자 증대에 의한 일시적인 상승을 제외하고는 혼

히 “잃어버린 10년”으로 표현되고 있는 버블붕괴(92년-2001년도) 이후 지속적인 마이너스 성장을 하고 있다.

버블붕괴에 따른 영향은 크게 3가지로 구분할 수 있다. 첫째, 경제환경의 변화이다. 건설투자의 감소와 시장 축소에 따라 건설산업의 재편이 촉진된 것이다. 이로 인해 건설수주량은 급감하고, 가격경쟁이 격화되었다. 이는 수주이익율의 저하로 이어졌으며, 건설업체의 과잉 채무 발생으로 도산하는 업체가 줄어 들었다.

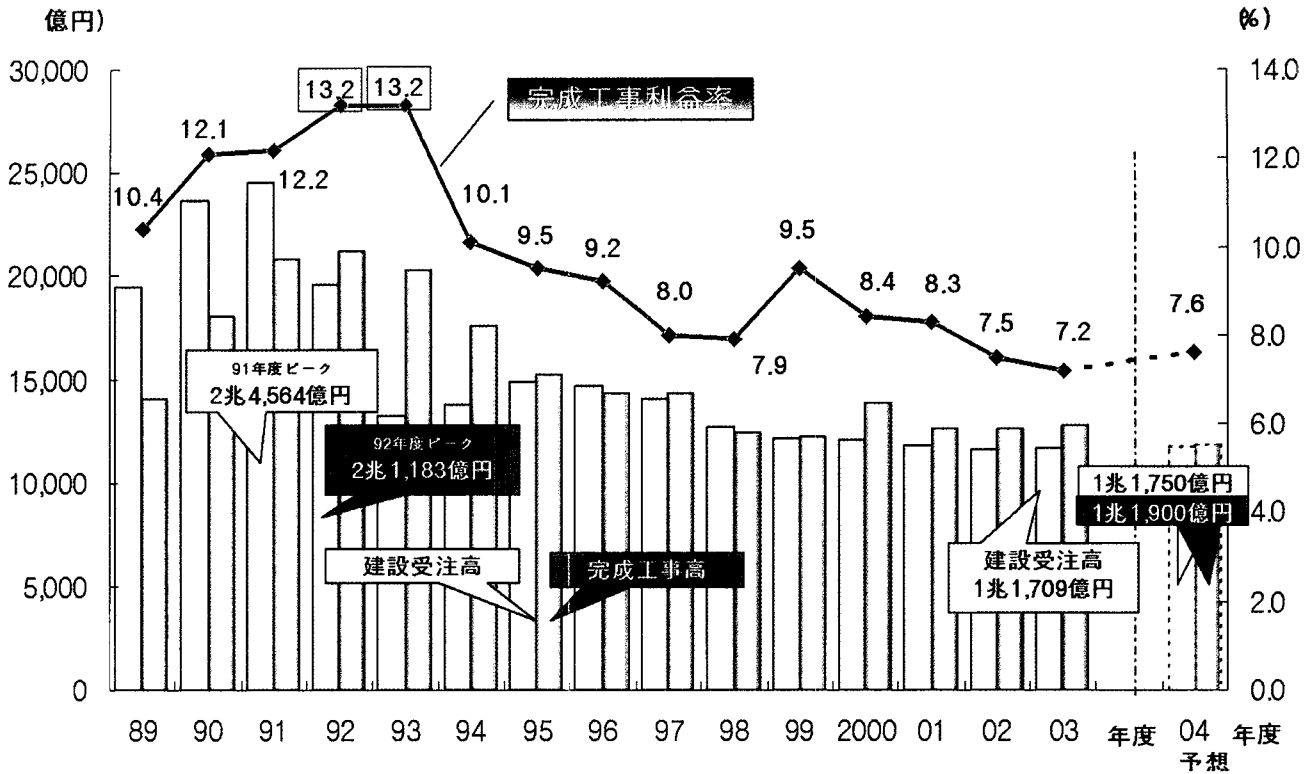
둘째, 고객 Needs의 변화이다. 건설시장의 규모는 축소되는 반면 고객의 Needs는 고도화, 다양화 되어 건설업체는 이러한 변화에 대응 할 수 있는 방안을 수립해야 했다. 발주방식에도 변화가 있었다. 담합이 목인되던 건설환경에서 Cost Down과 투명성 확보를 위한 기술제안형 입찰방식, VE방식, CM방식 등 다양한 발주방식이 도입, 적용되기 시작하였다.

셋째, 시장의 변화이다. 정부발주 프로젝트의 감소로 부동산 증권화를 통한 J-Reits, 사모펀드의 조성 및 PFI사업이 증대되고, 개발사업자의 주도에 의한 도시재생, 대규모 개발사업이 이루어짐으로써 새로운 개념의 건설시장이 형성된 것이다.

2. 버블 극복을 위한 일본 건설업체의 경영전략

버블붕괴에 따른 건설물량의 급감, 고객의 Needs와 시장의 변화에 대응하기 위하여 일본의 건설업체는 다양하고, 체계적인 혁신활동을 전개하였다.

첫째, 재무 건전성의 확보이다. 일본 건설업체들은 버블 극복을 위하여 불량자산을 정리하고, 과도한 투자로 이루어진 해외 개발사업을 정리, 청산하였다. 또한 부동산 개발사업을 그룹 차원에서 재평가하고, 보유 자산을 매각하였다. 그러나 이러한 단기적 대응은 투자 사업의 의욕을 감퇴시키고, 유망한 사업기회



<그림-1> 일본의 건설 수주, 완성 공사고 및 이익율 변화 추이

<표-1> 일본의 건설회사 Ranking 60년의 변천

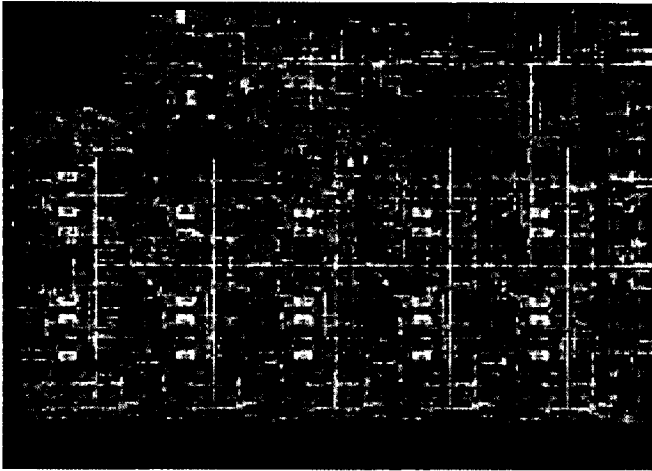
【1944년의 건설 수주 공사량 순위】			【2003년의 완성공사고 순위】		
順位	業者名	受注工事量	順位	業者名	完成工事高
1	清水組	72,678	1	清水建設	1,275,027
2	大林組	51,200	2	大成建設	1,190,422
3	竹中工務店	34,642	3	大林組	1,161,592
4	大倉土木	24,070	4	鹿島	1,098,393
5	鹿島組	22,932	5	竹中工務店	818,864
6	間組	16,844	6	三井住友建設	499,473
7	鴻池組	13,913	7	戸田建設	464,439
8	佐藤工業	13,819	8	前田建設	432,783
9	銭高組	12,088	9	西松建設	430,024
10	熊谷組	11,986	10	大東建託	336,501

를 놓치는 부작용을 발생시켰으며, 개발 및 투자사업의 Know-how 상실하는 결과를 가져왔다. 또한 중국에는 건설업체의 수익력을 저하시키고, 시장의 주도권을 상실하는 결과를 가져왔다.

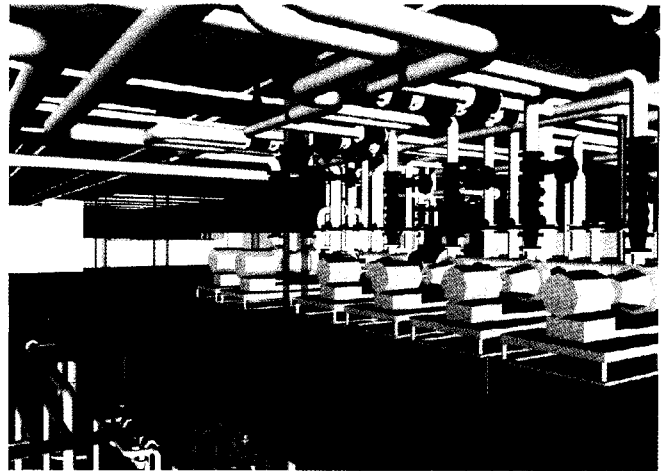
둘째, 관리비를 대폭적으로 삭감하였다. 평생직장이라는 개념이 일반화된 일본이지만 조기퇴직우대제도를 운용하여 인건비를 삭감하였다. 또한 관리비의 절감을 위하여 자동화, 기계화, 표준화를 추진하였으며, 건설산업의 정보화 및 관리기술의 발전에 주력하였다. 이와는 별도로 시장의 변화와 고객의 요구에 부

응할 수 있는 개혁형 인재 개발에 노력하였으며, 인력구조의 변화에 의한 공백을 메우고, 인건비의 절감을 위하여 지식경영(Knowledge Management)을 적극적으로 추진하였다.

셋째, 건설 Total Cost의 절감이다. 건설업체들은 전사적 Cost Down 활동을 추진하였다. 설계, 시공 등으로 세분된 부문, 부서로 인하여 낭비되는 비용의 절감을 위하여 정보 및 Know-how의 공유를 추진하고, 업무 프로세스의 통합으로 관리의 효율성을 높여 나갔다. 생산 시스템의 개혁도 동시에 추진하였다. 설계, 생산계획, 생산 센터를 신설하여 신생산 체제의 시행에 노력하였으며, 시공도면 및 시공계획 작성 등의 업무에 IT를 활용하고, 지식경영에 의해 생성된 지식이 적기에 반영될 수 있도록 시스템을 개선하였다. 또한 기획, 설계, 조달, 시공 단계에 이르는 모든 Cost Data가 일관되게 관리될 수 있도록 Cost Management System을 개혁하였다. Cost의 절감을 위하여 자재조달의 혁신도 추진하였다. CI-NET라는 전자조달시스템을 활용하였으며, 日産자재 위주의 조달에서 탈피하여 해외 조달을 추진하였다. 최적의 자재 정보가 설계, 생산계획, 조달, 시공단계에 체계적으로 활용될 수 있도록 시스템 개선에 노력하였다.



〈그림-2〉 시공정보를 일원화한 종합도



〈그림-3〉 설비배관의 3D 준공도

결과적으로 일본의 대형건설업체들은 이러한 혁신활동을 통해 버블극복에 성공하였다. 이로 인해 건설수주량을 기준으로 한 1-5위의 건설업체들은 60년 전의 순위를 아직도 유지하고 있으며, 이러한 업체들을 중심으로 건설산업의 재도약을 위한 체계적인 노력을 경주하고 있다.

3. 버블극복 후 일본 건설업체의 경영전략

버블을 극복한 일본 건설업체들은 본업(本業)의 강화를 위하여 건설수주액과 이익률의 확보에 주력하고 있으며, 관리비의 지속적인 절감과 IT를 활용한 업무혁신을 추진하고 있다. 또한 기존의 기술을 활용하여 새로운 시장창출을 위해 노력하고 있다.

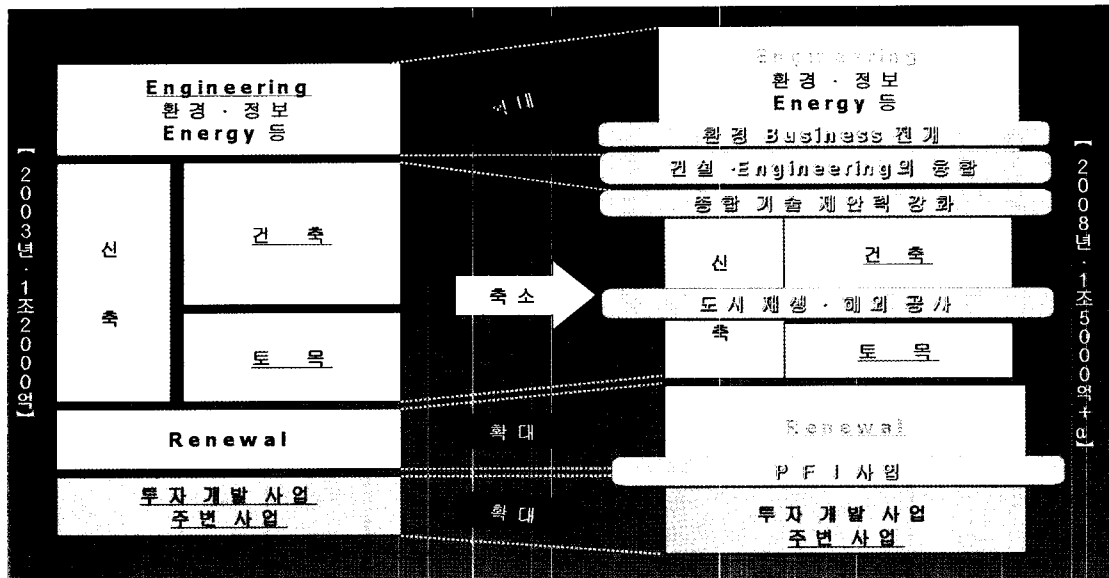
보다 상세한 전략을 살펴보면, 첫째, 엔지니어링 사업을 강화하고 있다. 건설관련 엔지니어링 기술의 강점을 활용하여 사업 기획에서 설계, 시공, 운영관리에 이르기 까지 발주자와 일체가 되어 사업을 추진하는 체제를 확립해 나가고 있다. 발주자의 Needs에 맞는 반도체, PDP, 화학, 식품, 플랜트의 건설은 물론 원자력, 신 에너지, 토양오염처리 등의 사업을 강화하고 있다.

둘째, 건설생산 시스템의 혁신이다. 설계단계에서는 고객 Needs를 확실히 반영한 기획·기본설계도서를 작성하고, 생산 계획 정보를 반영한 실시설계도서가 작성될 수 있도록 시스템을 혁신하고 있으며, 시공단계에서는 작성된 실시설계도서의 검토 및 체계적인 관리를 통하여 모든 프로젝트의 품질과 성능의 확보 및 검증에 완벽을 기하고 있다.

셋째, 설계와 시공의 통합관리능력의 강화이다. IT의 활용을 극대화하여 「Concurrent & Cooperation」 능력을 확보하고, 설계도서의 종합관리 능력을 배가하고 있다. 3D-CAD를 활용한 Simulation 기법의 활용하고 있다. 이를 통하여 구조, 설비, 공법, 시공순서를 종합적으로 검토하고, 프로젝트 진행에 따른 단계별 물량파악이 가능한 시스템을 확립하여 프로젝트 관리의 Accountability 및 Traceability를 높이고 있다. 또한 시공 중 설계변경에도 신속히 대응할 수 있도록 관리를 강화하고 있으며, 프로젝트 참여자의 정보공유를 통하여 업무의 효율을 향상시키고 있다.

넷째, 개발사업과 Building Life Care사업을 강화하고 있다. Project Finance나 증권화 등을 활용, 개발사업에 참여를 강화하고 있으며, Property Management를 활용한 신사업 창출에 노력하고 있다. Renewal사업과 Building Management사업을 2개의 축으로 하여 사업을 전개하고 있으며, 특히, 건물의 Life Cycle 전(全)단계를 사업 대상영역으로 하여 Hard한 기술은 물론 Soft한 기술이 포함된 종합적인 서비스를 제공하고 있다.

다섯째 해외사업의 강화이다. 일본 건설업체들이 보유한 우수한 설계 및 시공 기술력을 활용하여 고도의 종합 기술력을 요하는 해외의 대형 건설 프로젝트 수주를 강화하고 있다. 특히, 국내 토목시장의 축소를 극복하기 위하여 대규모 해외 토목공사 수주에 주력하고 있으며, 환경관련 프로젝트로 해외 시장의 범위를 넓혀가고 있다.



<그림-4> 일본의 건설업체들의 사업구조 전환

4. 결 론

버블붕괴에 따른 위기를 극복한 일본 건설업체들은 변화하는 시장에서 생존하기 위한 다양한 노력을 경주하고 있으며, 이러한 노력은 결실을 맺어가고 있다. 일본의 경험은 건설투자의 감소에 따른 내수시장의 축소와 정부의 강력한 주택정책으로 위기에 처해 있는 우리나라의 건설산업에 주는 시사점이 매우 크다고 생각한다.

일본 건설업체들은 국내의 토목 및 건축시장의 축소와 시장환경의 변화에 대응하기 위하여 건설과 엔지니어링의 융합, 종합 기술 제안력의 강화, 환경, 정보 및 에너지 분야의 기술력 개발에 주력하였다. 또한 도시재생, Renewal, 투자개발형 사업을 강화하였으며 일본이 보유한 대형 프로젝트의 수행경험을 토대로 해외시장의 확대에 노력하고 있다. 버블 붕괴로 야기된 “잃어버린 10년”을 사업구조 전환을 통해 극복하고 재도약을 하고 있는 일본의 사례는 한국 건설산업의 나아갈 방향을 모색하는 반면교사(反面教師)의 교훈이 될 것이다.