

건설 시장 변화 동향과 중소 건설업체 생존전략

김민형, 한국건설산업연구원 산업연구부 연구위원 경영·博



1. 머리말

금년 들어 건설업계는 3가지 악재에 시달리고 있다. 물량 감소, 원가 상승과 자재난이 그것이다. 지난해까지 건설시장을 주도하던 부동산 시장이 10.29 대책 이후로 크게 위축됨에 따라 금년도 건설수주는 지난해에 큰 폭으로 감소할 것으로 예상된다. 또한, 물량 감축에 따른 경쟁격화와 최저가낙찰제도의 확대, 그리고 유가상승에 따른 원가 상승 등으로 수익성도 크게 위협받고 있는 실정이다.

상황이 악화되는 시기에 가장 먼저 타격을 받는 것은 뒤편이던 중소 건설업체일 수밖에 없다. 상대적으로 취약한 경영기반 때문에 상황이 호전될 때까지 버텨나가기 어렵기 때문이다. 물론 최근 지역제한 경쟁입찰 제도를 비롯한 몇몇 제도들은 중소 건설업체들의 어려움을 감안하여 개선되었지만, 최근 건설업을 둘러싼 대내외 변화들은 건설업이 글로벌 스탠다드(global standard)를 지향하는 새로운 전환점(turning-point)에 당면하였으며, 이러한 새로운 상황 하에서는 그간 중소 건설업체의 보호막 구실을 하였던 각종 제도들의 축소가 불가피함을 시사한다. 이제 “경쟁”이 시장의 근간이 되는 시대를 맞이하여 지방 중소 건설업체들도 생존 전략을 재점검해야 할 시기가 온 것이다.

2. 2004년 건설 및 부동산 시장 동향 및 전망

금년도 건설수주는 지난해에 비해 13.0%나 감소한 89조원에 그칠 전망이다. 부문별로 보면, 공공부문은 수해복구, 일자리 창출을 위한 정부 투자 및 경기 활성화를 위한 SOC사업 등에 힘입어 전년도에 비해 4.4%정도 증가한 33조 6,000억원에 이를 것으로 예상되나, 민간부문은 주택경기, 특히 재건축·재개발 사업의 물량 감소로 전년에 비해 21.0%나 감소하여 55조 5,000억원에 그칠 것으로 예상되고 있다. 특히 주택부문의 경우 전년에 비해 무려 29.4%나 감소할 것으로 전망되고 있다(<표 1> 참조).

물론, 전년에 대비한 금년도 총 건설수주나 주택부문의 수주 전망치의 감소 폭이 큰 것은 2003년에 건설경기 호황으로 초유의 수주실적을 기록한데 따른 반등 현상이라는 점도 있지만, 현재의 건설경기 침체가 우리나라 경제 전반의 침체와 동반된 침체라는 점에서 그 파급효과와 향후의 회복여부에 대해 심각한 우려를 낳게 한다.

부동산 시장은 작년에 발표된 10.29 대책 이후 지속적인 규제 정책의 시행의 영향으로 그간 부동산 시장을 주도하던 재건축 아파트 시장이 크게 위축되었을 뿐 아니라, 향후 가격하락에 대한 기대감으로 신

<표 1> 2002-2004년 국내 건설수주 동향 및 전망

(단위: 경상가격 기준, 조원, %)

구분		2002	2003	2004(E)
발 주 부문별	공공공사	30.8 (3.2)	32.2 (4.4)	33.6 (4.4)
	민간공사	52.3 (37.8)	70.2 (34.3)	55.5 (-21.0)
공 사 종류별	토목공사	28.9 (11.2)	31.9 (10.5)	32.0 (0.1)
	건축공사	54.2 (29.7)	70.5 (30.0)	57.2 (-18.9)
	주거용	31.2 (31.4)	45.1 (44.6)	31.9 (-29.4)
	비주거용	23.0 (27.4)	25.3 (10.1)	25.3 (-0.3)
전체 건설공사		83.1 (22.6)	102.4 (23.2)	89.1 (-13.0)

주 : 일반건설업체의 건설 계약실적, 2004년은 추정치임; ()안은 증감률임.
 자료 : 대한건설협회, 추정치는 한국건설산업연구원.

규 분양 시장도 냉각되어 가격 하락세가 지속되고 있는 것으로 나타난다. 이에 따라 금년도 아파트 매매가격은 전년대비 약 1.5%가 감소할 것으로 전망되며, 반기별로는 상반기에는 일부 사업이 확정된 재건축 아파트의 매수세가 확대되면서 수도권 재건축 대상 아파트의 가격의 소폭 상승이 예상되나 이는 일시적인 현상에 그칠 전망이다.

금년도 주택건설 실적 역시 민간부문의 주택건설 위축으로 연간 총 45만호에 그칠 것으로 예상된다. 건설교통부는 연초 총 52만호(분양주택 37만호)의 주택 건설을 예상하였으나, 분양 아파트 건설 중 재건축 비중이 높은 서울 지역의 경우 「도시 및 주거환경정비법」에 따른 규제 강화로 사업승인이 대폭 줄어들면서 주택건설실적이 크게 감소할 전망이다. 더욱이 2003년 사업승인을 얻고도 신규 분양시장의 침체로 분양시기가 지연될 경우 실제 시장에 분양되는 주택건설 물량은 더욱 감소할 가능성도 배제할 수 없다.

또한, 주상복합 아파트, 오피스텔 및 상가 등 비주거용 건축 부문도 분양 전 대지 소유권을 확보하여야 하고 착공 후 분양하도록 하는 등 관련 제도가 강화됨에 따라 사업물량이 줄어들어 전년에 비해 약 18% 정도의 감소가 예상된다.

3. 건설 및 부동산 관련 제도 변화 동향

시장수요와 더불어 건설업을 좌우하는

중요한 환경요인 중의 하나가 건설관련 제도일 것이다. 그런데 최근 DDA, FTA 등에 따른 건설시장 개방과 건설업의 구조조정 등에 대한 논의가 본격화되고, 주택을 비롯한 각종 부동산에 대한 정부의 정책기조가 투기억제로 맞추어지면서 금년들어 각종 제도들이 크게 변화하고 있다.

최근 변화된, 또는 변화가 예상되는 각종 제도들 중 주요 내용들로는 건설 생산과 관련된 제도, 중소 건설업 보호와 관련된 제도, 입·낙찰 관련 제도 그리고 주택 및 부동산 관련 법규들이다. 먼저, 건설 생산구조와 관련해서는 하도급 관련 규정이 대폭 수정되어 1989년 7월부터 시행되어 온 의무하도급제도가 폐지되는 한편, 30억원 미만 공사의 경우 일정 부분을 원도급자가 직접 시공하는 직접시공제도가 도입될 예정이다. 또한, 공사 원가의 산정방식도 기존의 품셈에서 실적공사비 적산제도로 전환, 금년부터 단계적으로 적용하여 하여 향후 5년 안에 공공 토목 및 건축 공사 전체 공종의 80%까지 적용할 계획이라고 한다.

중소 건설업과 관련해서는 2003년 12월부터 지역 건설업체의 보호, 육성을 위하여 지역제한 경쟁입찰 적용대상 공사 범위가 기존의 30억원 미만에서 50억원 미만 공사로 확대되고 3층 이상의 건축물로 건설업 면허가 있는 업자가 시공하도록 하였다. 그러나, 2004년부터 중앙정부가 발주하는 공사의 지역의무공동도급 범위가 기존의 78억원에서 50억원 미만공사로 축소되어 중앙정부발주 공사의 경우 지역의

무공동도급의 의미가 상실되었으며, 수의계약 대상 공사는 기존의 1억원(일반공사)에서 2,000만원으로 대폭 축소되었다.

한편, 입·낙찰과 관련해서는 최저가낙찰제 적용대상 공사가 2003년 12월부터 추정가격 1,000억원 이상의 PQ공사에서 500억원 이상의 공사로 확대되었다. 그런데 최근 저가심의제도의 도입에도 불구하고 최저가낙찰공사의 낙찰률이 지속적으로 하락하자 재정경제부는 PQ, 적격심사 등 국가계약제도 전반에 걸친 대대적인 손질에 들어갔다.

주택 및 부동산의 경우 금년들어 각종 규제들이 강화되었는데, 주택 건설과 관련하여 개발이익환수제의 도입, 학교용지부담금의 부담 주체의 변경, 고밀도 지구(서초, 반포, 잠실 등) 아파트의 개발기본계획의 용적률 하향조정, 국민임대 주택 공급의 활성화 등이 이미 시행되었거나 시행을 앞두고 있다.

또한, 재건축의 대체 수단으로 주목되었던 리모델링도 리모델링이 평형 확대를 통한 자산증식수단으로 전용되자 이의 방지를 위해 건축기준을 강화하는 내용의 「주택법시행령」의 개정이 추진 중이며, 오피스텔 역시 주거용으로 사용되는 것을 방지하기 위하여 건축기준이 강화되었으며, 상가 등 일반 건축물 분양의 투명성 제고를 위해 「건축물분양에 관한 법률(안)」이 권고위에 상정되어 있다.

지금까지 살펴 본 바와 같이, 최근 건설 관련 제도 및 법규가 빠른 속도로 변화하고 있다. 이러한 제도의 변화방향을 요약하면, 첫째, 시장기능을 강화하고, 둘째, global standard에 맞추어 기술과 가격경쟁력 중심의 계약제도를 지향하며, 셋째, 지역 균형 발전과 지방 경제 활성화를 위하여 허용 가능한 범위 내에서 중소 건설업의 보호·육성 정책을 추진하는 한편, 지자체의 권한을 강화하고, 넷째, 투기억제와 부동산 가격 안정 정책을 지속적으로 추진한다는 내용으로 정리될 수 있을 것이다.

〈표 2〉 10.29 대책 이후의 세부 지역별 아파트 매매가격 변동 (단위: %)

구분	서울			수도권			광역시						도	전국	
	전체		강북권	강남권	경기도	신도시	전체		부산	대구	인천	광주			대전
전체	-0.5	1.3	-1.3	0.1	1.0	3.7	0.8	-0.4	1.9	0.0	1.5	2.5	2.3	1.0	0.3
재건축	-5.2	-0.5	-5.3	-5.3	-6.5	-	-7.9	-12.5	-10.0	-4.4	-2.1	-2.5	-	-5.7	-5.5
일반	0.8	1.4	0.5	1.0	1.4	-	1.2	0.0	2.7	0.3	1.6	2.5	2.4	1.4	1.1

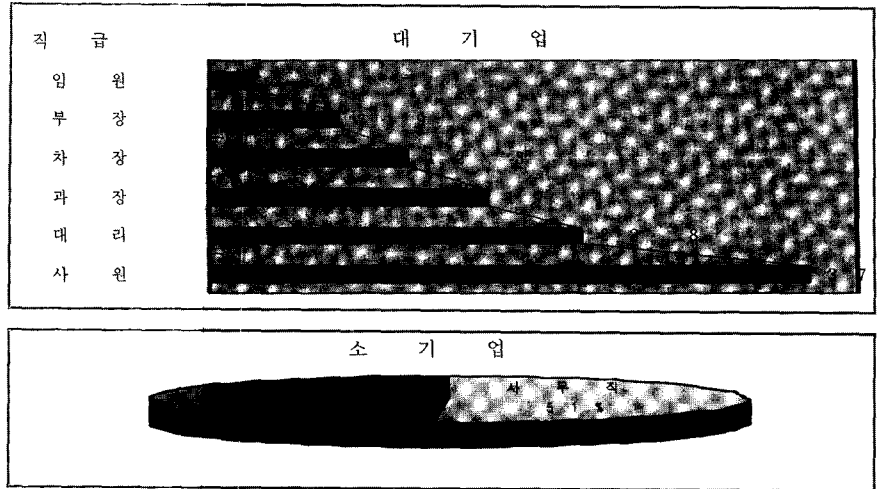
주: 증감률은 2003년 10월말 대비 2월 말까지의 증감률임.
 자료: 한국건설산업연구원·부동산114(주)

4. 지방·중소 건설업체의 현황 및 특징

(1) 경영기반 취약으로 인한 전략 모색의 한계

이와 같은 환경변화 하에서 중소 건설업체의 생존 전략을 얘기하기에 앞서 중소 건설업체가 지니는 특성을 알아볼 필요가 있다. 이는 전략 모색의 한계가 될뿐 아니라 보다 효과적인 전략 수립을 위한 기본 전제가 되기 때문이다.

일반 중소 건설업체의 가장 큰 특징은 경영자원의 한계에 기인하여 상대적으로 취약한 경영기반 하에서 대형 건설업체와 동일한 업역에서 경쟁하여야 한다는 점이다. 자료에 의하면 2002년말 현재 전체 일반 건설업체의 99.3%(10,041개사)를 차지하는 중소 건설업체들의 업체당 평균 종업원 수는 소기업의 경우 11.6명, 중기업은 104.9명으로 각기 대기업(1,349.6명)의 0.009배와 0.08배에 불과하다. 또한, 자본금은 소기업 9억원, 중기업 127억원으로 1,932억원인 대기업의 0.005배와 0.07배로 전체 자본금의 48.7%에 불과한 정도이다. 이같이 취약한 경영자원은 중소 건설업체의 전략 추진을 제한하는 요소로 작용할 수밖에 없다.



자료: 김민형, 「중소 건설업체의 경영실태 및 개선방안」, 한국건설산업연구원, 1995.

〈그림 1〉 기업 규모에 따른 직급별 및 직종별 인원 구성

(2) 관리계층 중심의 조직구조와 사무직의 과다

기업 조직적인 측면에서 보면, 중소 건설업체들은 임원이 상대적으로 많고 중간계층이 취약한 중형구조를 지니며, 소기업으로 갈수록 이러한 양상은 더욱 뚜렷해진다. 또한, 기술직과 사무직의 구성에 있어서는 기업 규모가 작을수록 사무직의 비중이 높은 경향을 보인다.

이는 초창기 조직의 한계(특성)로 영업 중심의 운영에서 기인한 불가피한 결과이다. 이와 같이 상대적으로 적은 실무 직원

들의 숫자는 대기업과는 달리 분업을 불가능하게 만든다. 따라서 상대적으로 취약한 실무 직원들을 얼마나 효율적으로 활용하는가와 기술력을 어떻게 보완할 것인가가 중소 건설업체의 성패를 좌우하는 중요한 요인이 된다.

(3) 민간 및 지역공사 중심의 수주

중소 건설업체들의 계약실적을 보면, 기업 규모가 작을수록 민간공사와 지방자치단체 발주공사에 대한 의존도가 높은 것으로 나타난다. 즉, 50인 미만의 소기업의 경우 전체 공사 중 민간공사가 차지하는 비중이 70%에 근접하고 있으며, 기업 규모가 커질수록 민간공사의 비중이 감소하는 경향을 보인다. 또한, 공공공사 중에서는 50인 미만 기업의 경우 지자체발주공사가 63.6%를 차지하고 있으며 이는 기업 규모가 커짐에 따라 점차 축소되는 것으로 나타난다.

이러한 통계는 결국 대다수의 중소 건설업체들이 민간 주택과 건축 시장을 대상으로 기본적으로 영업하고 있으며, 공공분야에 있어서는 각종 지원제도와 지리적 특성의 영향으로 지방자치단체의 발주 공사에 의존할 수밖에 없음을 확인시켜 준다.

〈표 3〉 기업 규모별 경영자원 실태(2002년)

(단위: 개사, 명, 10억원)

구분	소기업	중기업	대기업	합계	
업체 수	9,748 (96.4)	293 (2.9)	70 (0.7)	10,111 (100.0)	
종업원 수	전체	112,675 (47.4)	30,748 (12.9)	94,455 (39.7)	237,878 (100.0)
	업체당	11.6	104.9	1,349.6	23.5
자본금	전체	9,102 (34.5)	3,732 (14.2)	13,525 (51.3)	26,359 (100.0)
	업체당	0.9	12.7	193.2	2.6
자산총계	전체	25,896 (16.6)	32,686 (21.0)	97,190 (62.4)	155,775 (100.0)
	업체당	2.7	111.6	1,388.4	15.4

주: 1) ()안은 비중임.

2) 위의 수치를 건설업경영분석을 위한 설문조사에 응답한 업체들을 대상으로 한 것이어서 전체 업체 수가 실제보다 적음.

자료: 대한건설협회, 「건설업경영분석 2003」, 2003.12.

<표 4> 기업 규모별·발주기관별 계약실적 (2002)

(단위: 10억원, %)

구분	50인 미만	50인~299인	300인~999인	1,000인 이상
전체공사(A)	41,984.5	17,048.0	7,481.0	18,605.3
민간공사(B)	28,466.8	11,374.8	4,162.4	12,327.2
B/A	67.8	66.7	55.64	66.26
공공공사(C)	13,517.7	5,673.2	3,318.6	6,278.1
지자체발주공사(D)	8,602.8	2,166.4	881.8	1,501.9
D/C	63.6	38.2	26.6	23.9

자료: 대한건설협회, 「건설업통계연보 2003」, 2003.12

5. 환경변화에 대응한 중소 건설업체의 경영전략

(1) 기본방향

이제 이상과 같은 중소 건설업체의 특징을 바탕으로, 새로운 환경변화에 대응할 수 있는 전략 대안을 모색해 보자. 산업을 불문하고, 경영자원의 조달에 제한을 가지는 중소기업의 기본적인 전략은 자원의 효율적인 활용을 통한 전문화(specialization) 놓이게 된다. 그러나, 전문화 방향과 방법은 산업별로 달라져야 할 것이다.

중소 건설업체에 있어서 전문화의 기본 방향은 상품(product), 기능(function) 그리고 시장(market)이라는 3가지 기본 축으로 설명될 수 있다. 이를 하나씩 살펴보자. 먼저 건설업의 기본적인 상품(product)은 토목, 건축, 토건, 설비 등 1차적으로는 면허에 의해 나뉘어 진다. 여기서 한 단계 더 세분화하면, 일례로 토목의 경우 교량, 터널, 도로, 철도 등으로 나뉘게 되는 것이다.

건설은 이와 같은 상품 외에도 기능(function)이 하나의 시장을 형성하고 있다. 즉, 대부분의 기업들이 수행하고 있는 시공 외에도 시공의 상위 단계(up-stream)인 사업타당성 분석과 엔지니어링, 그리고 시공의 하위 단계(down-stream)인 유지보수(최근 리모델링)도 하나의 시장을 형성하고 있다. 여기에 전통적인 시장 개념인 지리적 시장(market)을

합하면 중소 건설업체들이 전문화할 수 있는 영역이 구체화된다.

그러나, 여기서 한 가지 주의할 점이 있다. 전문화 전략이 위에서 설명한 상품, 기능 그리고 시장 3가지 모두를 전문화하려는 것을 의미하지는 않는다는 것이다. 왜냐하면 상품과 시장의 동시 전문화는 경기변동에 따른 리스크 —일명 ‘전문화의 함정’—의 회피를 어렵게 만들기 때문이다. 따라서 이를 감소시키기 위해서는 상품을 전문화하는 경우에는 시장을 다변화하고, 시장(수요자)을 전문화하는 경우에는 상품을 다각화할 것이 요망된다.

그렇다면 중소 건설업체의 경우 상품의 다각화와 시장의 다변화를 어떤 방향으로 추진할 것인가? 전문화 전략의 기본 틀에 비추어볼 때, 기존의 공종 확대 전략보다는 ‘기능’의 확대를 도모할 필요가 있다.

즉, ① 기존의 시공기능+엔지니어링 기

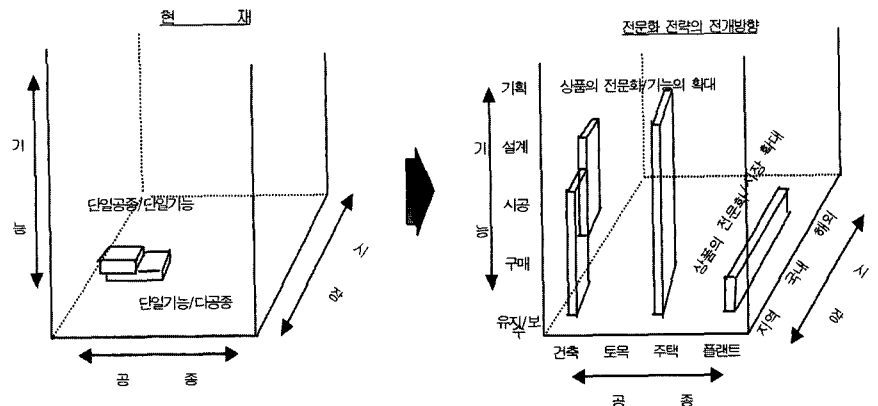
능 확보, ② 기존의 시공기능+유지·보수 기능의 확보, ③ 만약 자본 여력이 허락된다면 기존 시공기능+엔지니어링+사업타당성 분석 기능의 확보를 도모할 필요가 있다. 다만, 이러한 전문화 전략의 전개를 위해서는 장기근속을 전제로 한 전문 기술 인력과 보유 인력의 다기능화(multi-player)를 통한 세일즈 엔지니어로서의 기능 수행 등이 요구된다.

한편, 중소 건설업체의 1차 시장은 연고지 및 지역시장이므로 자사의 연고지 및 인접시장의 개발방향에 대한 충분한 검토를 바탕으로 지역업체로서의 이점을 활용할 수 있는 지역 밀착 경영 역시 필요하다.

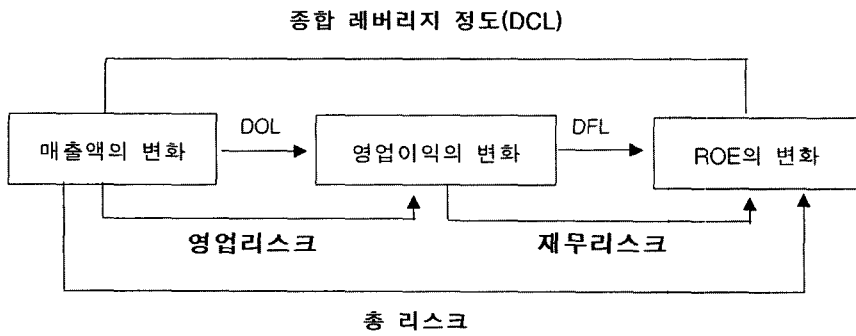
(2) 단기 수익성 확보 전략

이러한 기본 전략 하에 중소 건설업체들이 추구해야 하는 단기 생존전략과 성장 전략은 무엇인지 살펴보자. 기업들의 최대 목표인 이익은 ‘이익(profit) = 수익(revenue) - 비용(cost)’이라는 단순한 공식으로 설명될 수 있다. 여기에서 보듯이 이익 확보를 위한 기본 방안은 결국 ‘비용 절감’과 ‘수익(매출액) 증대’라는 두 가지 방향에 놓이게 된다. 여기서 ‘비용 절감’은 곧 기업의 ‘내부 관리의 효율화’를 의미하며, ‘수익의 증대’는 ‘사업전략’을 의미한다.

먼저, 비용의 절감이라는 측면을 살펴보



<그림 2> 중소 건설업체의 전문화 전략 전개 방향(안)



주 : DOL: Degree of Operating Leverage; DFL: Degree of Financial Leverage; DCL : Degree of Combined Leverage = DOL×DFL

〈그림 3〉 기업의 레버리지와 리스크와의 관계

사업주체와의 네트워크를 공고히 하여야 할 것이다.

6. 맺음말

일반적으로 시장의 변화는 산업의 변화를 초래하고, 산업의 변화는 경쟁구도를 변화시킨다. IMF이후 건설시장은 건설업의 경쟁의 규칙을 규정하는 관련 법 및 제도의 대폭적인 변화와 더불어 새로운 변화의 물결을 맞이하고 있다. 지방화 시대를 맞이하여 분산발주체계가 확립되고 있으며, 기존의 천편일률적인 발주 방식에서 벗어나 Turn-key, CM 등 다양한 발주방식이 적용되고 있고, 입찰 역시 담합이나 덤핑을 조장하던 기존의 방식에서 가격과 기술을 중심으로 하여 경쟁성이 제고되는 방향으로 전환되고 있다. 또한 민간의 역할이 강조되면서 민영화나 민간위탁 등 민간주도의 사업추진체계도 확대되어 가는 추세이다.

이러한 시장의 변화는 건설업의 생산체계와 기업간의 관계, 그리고 기존의 경쟁요소에 영향을 미쳐 새로운 변화에 따른 위기와 동시에 새로운 가능성을 제공한다. 건설업체들은 기존의 경직된 생산구조에서 벗어나 보다 유연하고 다양한 생산조직을 형성하고 새롭게 부상하는 경쟁우위의 확보를 통해 각 업체의 특성을 살린 다양한 영역에서 활동할 수 있을 것이다.

앞으로 건설업의 구조조정은 더욱 본격화될 것이다. 이제 변화를 거부할 것이 아니라 변화에 효과적으로 대응하고 나아가 변화를 주도하는 기업만이 생존할 수 있는 시기가 도래한 것이다.

자. 기업에서 발생하는 비용은 크게 ① 생산비용(매출원가), ② 영업 리스크(operation risk)를 좌우하는 관리비용(판매비와 일반관리비) 그리고 ③ 재무리스크(financial risk)를 좌우하는 금융비용으로 구분된다. 따라서 이 세 가지 비용을 어떻게 관리하느냐가 관리의 핵심이다(〈그림 3〉참조).

구체적으로 건설생산비용의 절감을 위해서는 ①설계 및 시공에 가치공학 기법(VE) 적용을 위한 역량과 견적 능력의 제고, ②가설 구조물의 鋼材化, ③프로젝트 평가체계의 구축, ④협력업체의 책임시공 제도 도입 및 원가 마인드의 제고 등이 검토될 수 있을 것이다. 또한, 금융비용의 절감을 위해서는 우선적으로 ①재무구조를 개선하는 한편, ②매출채권회전률을 제고하고(70일 이내), ③유동화가 가능한 투자 자산과 고정자산을 현금화하여 유동성을 제고하며, ④채권/채무 기간을 관리할 필요가 있다.

(3) 중장기 성장 전략

중장기 성장을 위해서는 우선 포트폴리오(portfolio) 상에서 고위험/고수익인 민간 개발사업과 저위험/저수익인 공공사업의 적정성을 유지하여 사업상의 리스크를 분산시킬 필요가 있다.

나아가, 공공공사의 경우에는 공동도급의 확대를 위해 타 지방 우수업체, 서울 대형업체와의 연계를 강화하여야 할 것이다. 이를 위해서는 양호한 재무구조 유지의 필수적이지만, 이제 공동도급에 따른 재무상태 보완은 어렵게 될 것이므로 이에 부가하여 지역 내의 다양한 건설 주체와의 network 구축, 지명도 확보를 위한 Hit상품 개발 등 새로운 전략이 요망된다.

민간공사의 경우에는 주택시장 퇴조에 따른 대체시장과 주력시장 보완을 위한 틈새시장 모색이 요구된다. 이를 위해서는 지역특구 사업, 그린벨트 해제지역, 유료 노인주거시설, 레저시설 등으로의 사업 확대와 더불어 부동산 개발업체, 시행사, 정비사업자, 금융기관, 신탁회사 등 다양한