

해외시장 공략

시미즈건설



- ❖ 소재지: 東京都中央区京橋二丁目16番1号
- ❖ 설립: 1804년
- ❖ 자본금: 743.65억 엔
- ❖ 종업원: 10,728명 (2017년 4월 1일 현재)

해외시장 공략_시미즈건설 (No74)

< 요약 >

- 시미즈건설은 도시의 재개발 수요와 도쿄 여름올림픽으로 건설수요가 증가하면서 2년 연속 최고 수준의 이익을 갱신하고 있음
- 그렇지만 미래의 불안요소가 존재하고 있으며, 성장을 위해 반드시 필요한 해외 사업 확대에는 인재가 부족한 상황임
- 의식적으로 젊은 직원을 해외 현장으로 파견하면서 전형적인 내수산업의 단일문화를 변화시키려 하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 높은 실적을 올리고 있음에도 불구하고 인구감소 등 장기적 관점에서 미래성장이 불투명한 상황을 깊게 인식하고 해외 시장 공략에 적극적으로 나서고 있음

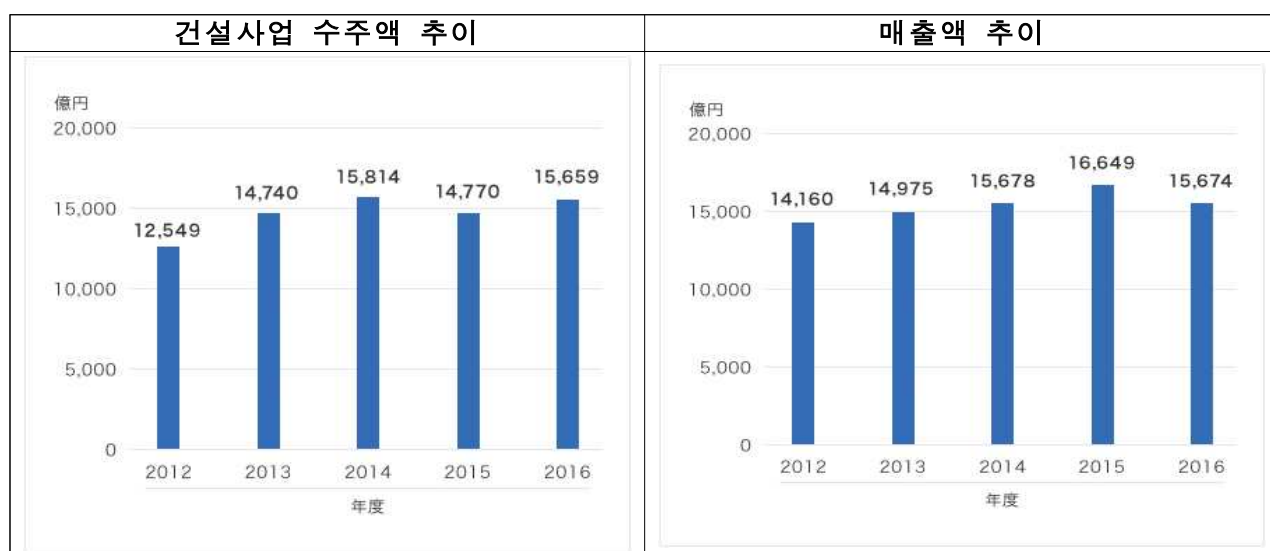
1. 젊은 직원의 해외 파견

- 시미즈건설은 입사 10년차까지의 직원 중 해외 현장에서 근무한 경험이 있는 사람을 30%로 하겠다는 사내목표를 지난 2011년에 세웠음
 - 지금까지 130명이 넘는 젊은 직원이 해외 현장으로 파견되었으며, 이제는 해외의 중요 프로젝트에 입사 1년차부터 배치되는 사례가 나타나기 시작했음
- 젊은 직원들을 해외로 파견하는 일은 생각만큼 간단한 일이 아니었음
 - 특히 해외 현장으로부터의 반대에 부딪히는 일이 적지 않았음
 - 제한된 인재로 현장을 순회하는 해외 현장의 입장에서 보면 ‘파견하는 것은 일본에서 교육을 마친 이후’가 좋다고 생각하는 것임
 - 그러나 일본 국내에서 육성한 이후 활용하겠다는 생각은 해외 현장에서 버려야 한다는 것이 본사의 생각이었음
- 대학 선배가 시미즈건설의 해외현장에서 활약하고 있는 것을 보고 시미즈건설에 입사한 경우도 적지 않음
 - 해외 안전에 대해 회사가 적극적으로 대처하고 있는 것을 확인하고 입사를 결정하는 대졸 취업자도 있음

- 대학을 다닐 때 해외유학을 경험한 사람의 경우는 시미즈건설의 이같은 해외시장 전략을 긍정적으로 평가하는 경우가 많음
- 일본 국내에서의 현장 경험이 전혀 없이 베트남 등의 현장에 투입되어 기초부터 하나씩 익혀나가는 경우가 적지 않음
 - 일례로 담당했던 터널공사에 쓰이는 기초 설비의 품질관리의 경우, 일본이었다면 발주했을 때 요구했던 규격대로의 제품이 납품되는 것이 당연하지만 베트남 등의 저개발국가에서는 반드시 그렇지 않은 경우가 종종 발생함
 - 설비의 길이가 다르거나 제품의 완성도가 규격에 미치지 못하는 경우 등 품질과 완공 시기에 영향을 미치는 일이 자주 발생하게 됨
- 이와 같은 품질과 납기뿐 아니라 현장에서 일을 하면서 마주치게 되는 어려운 부분은 전문용어임
 - 일본에서 해외로 파견되는 직원은 건설과 관련한 전문용어를 익혀야 하며 현장을 보면서 항상 어떠한 공정관리가 최적인가를 의식해야 함
 - 결국 이런 과정을 통해 육성된 인재들은 해외에서 현장감독으로 성장하는 경우가 많음
- 시미즈건설이 최근 역점을 두고 있는 지역인 베트남은 연 5~7%의 GDP 성장률을 지속하고 있음
 - 베트남은 중산층이 확대되는 속도가 빠르고 인프라 정비가 급속도로 확장되고 있는 상황임
 - 따라서 난이도가 높은 건설 안전을 성공적으로 마무리하면 연이어서 수주를 할 수 있는 기회가 그만큼 커지는 시장임
- 베트남의 최대 경제도시 호치민은 공항에서 도시 중심으로 들어가는 도로에는 시민들의 최대 이동수단인 소형 오토바이가 넘쳐나고 있음
 - 아침저녁 출퇴근 시간에는 극심한 정체현상이 나타나고 자동차로 1킬로미터를 이동하는데 수십 분이 걸리는 경우도 다반사임

- 이러한 열악한 교통 사정을 개선하기 위해 호치민에서는 다양한 건설 프로젝트가 가동되고 있음
 - 구 시가지를 뒤덮은 거대한 바리게이트 밑에서 베트남에서 최초가 되는 지하철 터널 공사가 시작되었음
 - ‘도시철도 1호선’은 2020년 개통을 목표로 하고 공사가 진행되고 있음
 - 도시의 교통 사정을 근본에서부터 바꾸는 프로젝트로 가장 어려운 공사 구간을 맡게 된 것이 바로 시미즈건설임
- 총 수주액은 약 246억 엔으로 마에다건설공업(前田建設工業)과의 조인트벤처로 공사를 담당하고 있음
 - 시미즈건설은 지속적으로 성장하는 베트남 시장에 쐐기를 박는 가장 중요한 안건으로 인식하고 있음
- 지난 2017년 5월 26일 지하터널을 파고나가는 ‘실드머신’의 발진식이 열렸음
 - 건설 예정인 ‘바슨역’ 바로 위에서 베트남 국기와 같은 적색과 황색의 민족의상을 갖춰 입은 남자들이 큰북을 연주하면서 식이 시작되었음
 - 인사에 나선 인민위원회 위원장(시장)은 “공공교통의 근대화 과정에서 특별한 의미가 있는 날이다. 무사고로 높은 품질의 인프라가 완성되기를 기대한다.”고 말했음

<그림1> 시미즈건설의 수주액 및 매출액 추이



자료: 시미즈건설 홈페이지에서 인용

- 지하철을 새로 만드는 공사는 다른 어떤 공사보다도 어려움이 많이 따르는 공사로 알려져 있음
 - 특히 사이공 강을 따라 형성되는 호치민 시가지는 원래부터 습지대로 지반이 불안정함
 - 지하철이 통과하는 지상에는 100년 이상 전에 건축된 오페라하우스 등의 역사적 건조물이 즐비함
 - 터널 굴삭 과정에서 지반 균형이 조금이라도 어긋나면 지상의 건물이 기울어질 수 있는 상황이기 때문에 시공관리에 세심한 주의가 필요함

2. 현지채용 인재를 일본에서 육성

- 시미즈건설은 사실 해외 현장을 관리하는 사람이 반드시 일본인일 필요는 없다고 판단하고 현지에서 채용한 직원의 육성에도 주력하고 있음
 - 해외사업을 확대하기 위해서는 우수한 현지의 인재가 반드시 필요하지만 단순히 채용만 하는 것이 아니라 ‘시미즈건설의 DNA’를 어떻게 이식할지가 과제임
 - 따라서 시미즈건설이 역점을 두고 추진하고 있는 것이 현지에서 채용한 인재를 일본에 장기 체류시켜 일본의 직원과 일을 함께하면서 시미즈건설의 노하우를 배우게 하고 있음
- 일례로 말레이시아의 공사현장의 지질조사 스태프로 채용된 현지 직원들이 도쿄 본사의 토목기술본부에서 일을 하고 있음
 - 이들은 시미즈건설 특유의 일하는 방식과 최신기술을 배우고 있으며 몸에 익힌 기술을 인프라가 부족한 모국의 발전에 활용하겠다는 목표를 가지고 있음
 - 이들 대부분은 일정 기간의 연수를 거치고 면접을 통과하면 정직원으로 승진하게 됨
 - 또한 이들의 모국뿐 아니라 세계 각국의 프로젝트에서 활약하게 됨
- 이러한 연수의 목적은 외국인 직원에게 시미즈건설의 일하는 방식을 가르치는 것이 전부가 아님
 - 또 다른 목적은 ‘일본 국내를 국제화하는 것’이라는 것이 시미즈건설의 설명임
 - 일본인만으로 구성된 국내 사무실에 외국인을 포함시킴으로써 다양한 국적의 직원들이 함께 일하는 근무환경을 만들어 서로 배우게 하겠다는 것임

- 해외의 거래처는 물론이지만 일본 국내의 고객기업도 글로벌 전개를 적극적으로 하고 있기 때문에 일본의 직원들도 글로벌 마인드가 필요하다는 것이 그 이유임

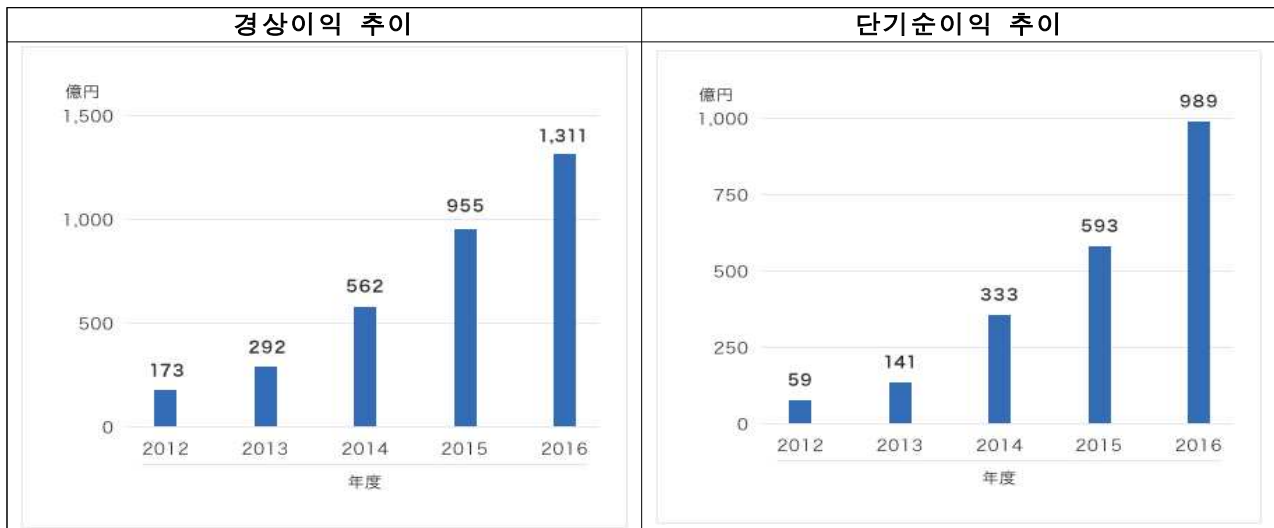
<표1> 세계 건설회사 매출 순위(2004년 → 2015년)

2004년				2015년		
순위	기업명	국가		순위	기업명	국가
1	VINCI	프랑스	→	1	中国建築	중국
2	Bouygues	프랑스		2	中国中鉄	중국
3	HOT.XE	독일		3	中国鉄建	중국
4	ACS	스페인		4	中国交通建設	중국
5	Bechtel	미국		5	VINCI	프랑스
6	Skanska	스웨덴		6	中国電力建設	중국
7	大成建設	일본		7	ACS	스페인
8	鹿島	일본		8	中国冶金科工集团	중국
9	清水建設	일본		9	Bouygues	프랑스
10	大林組	일본		10	上海建工	중국
11	中国中鉄	중국		11	HOT.XE	독일
13	竹中工務店	일본		12	Bechtel	미국
15	中国鉄建	중국		14	현대건설	한국
17	中国建築	중국		15	大林組	일본
27	中国冶金科工集团	중국		19	鹿島	일본
33	현대건설	한국		21	清水建設	일본
34	대우건설	한국		22	삼성물산	한국
39	삼성물산	한국		24	大成建設	일본
40	上海建工	중국		33	竹中工務店	일본
61	SK건설	한국		34	GS건설	한국

자료:NIKKEI BUSINESS 2015.10.12. 企業研究, Vol.126에서 인용

- 시미즈 건설의 매출은 버블 경기 시기였던 1990년대에는 미치지 못하지만 2017년 3월 결산에서 989억 엔의 순이익을 달성하면서 2년 연속 최고이익을 갱신했음
 - 도쿄 도심의 개건축과 더불어 2020년에 개최되는 도쿄 여름올림픽을 대비한 건설 수요 등 일본 국내의 건설시장은 최고의 호황기를 맞고 있음
- 호황기를 맞아 분주하게 움직이고 있는 건설업계에서 해외 인재 육성을 서두르고 있는 것은 인구감소 등으로 국내수요가 머지 않아 감소할 것으로 전망하고 있기 때문임
 - 국내 건설이 중핵 사업임에는 변함이 없지만 새로운 성장영역을 확대해 나가야 하는 시기라고 보고 있는 것임
 - 부동산의 투자개발사업과 전력 소매 등의 에너지 매니지먼트 사업과 함께 해외에서의 건설 사업을 성장의 축으로 설정하고 있는 것임

<그림2> 시미즈건설의 경상이익 및 단기순이익 추이



자료: 시미즈건설 홈페이지에서 인용

- 물론 지금까지도 해외 사업에는 주력해 왔지만 2017년 3월 결산의 해외 매출 비율은 6%에 머물러 있음
 - 일본의 경쟁사인 鹿島の 22%, 大林組의 24% 등과 비교하더라도 낮은 수준이라는 것을 알 수 있음
 - 일본 국내 오피스빌딩 건설을 강점으로 가지고 있었으나 해외 사업의 지연을 얼마나 빨리 따라잡을 것인지가 최대 과제라고 할 수 있음
- 아시아개발은행(ADB)의 보고서에 따르면 2030년까지 아시아에서는 연간 1조 5000억 달러의 인프라정비 수요가 있는 것으로 나타남
 - 시미즈건설도 아시아시장을 중심으로 수주를 확대하여 해외의 건설사업에서 차지하는 인프라의 비중을 최근 15%에서 앞으로 5년 후에는 25%정도까지 끌어올릴 계획임

3. 향후 전망

- 그러나 시미즈건설의 의도대로 해외에서 사업을 확대하는 것이 결코 쉽지만은 않을 전망이다
 - 특히 한국은 물론 중국의 건설회사의 신장세가 눈에 띄게 달라졌기 때문임
 - 일본의 대형 건설사(제네콘)들은 품질을 앞장세우고 있지만 최근 아시아에서 획득할 수 있는 대형 프로젝트는 일본정부에 의한 정부개발원조(ODA) 안건이 대부분임

- 그 이외의 주요 안건은 가격경쟁력을 무기로 하는 한국이나 중국의 세력에 일본 건설사들은 밀리고 있는 실정임


□ 세계 건설사 매출 순위를 보더라도 이러한 상황은 일목요연하게 드러나고 있음

- 2004년 매출 기준으로 세계 상위 10위에 들어갔던 일본 건설사는 4개는 모두 2015년 현재 순위가 밀려났음
- 일본 건설사 중에서 가장 순위가 높은 기업은 大林組이며 시미즈건설은 21위에 올라있음
- 이러한 수준을 유지한다면 부상하는 한국과 중국의 건설회사에게 아시아에서의 수주를 뺏기게 될 공산이 매우 높음

□ 이러한 불리한 상황을 극복하기 위해서는 일본 국내에서 배양한 건축 노하우를 토대로 해외에서 프로젝트를 관리할 수 있는 인재를 양성하여 경쟁력을 높여나가는 것이 필요할 것으로 보임

- 시미즈건설이 20대의 젊은 직원들을 해외에 파견하게 되면서 확실해진 것은 해외 경험을 한 직원은 성장이 빠르다는 것임
- 해외는 일본 국내와 비교해서 비교적 규모가 큰 프로젝트가 많음
- 따라서 젊은 직원이라 할지라도 현지의 부하직원이 붙는 경우가 많기 때문에 부하를 관리하거나 지도하는 경험을 쌓을 수 있음

□ 내수기업의 대표격이었던 건설업계에 이제 과거의 성공경험은 통하지 않음

- 세계 시장을 무대로 경쟁할 수 있는 인재를 육성하여 해외개발원조(ODA) 이외의 안건을 맡을 수 있는 진정한 의미에서의 글로벌기업으로 탈바꿈하기 위해서는 젊은 인재가 필요해지고 있는 것임. 

사장인터뷰

M&A에 의존하지 않고 자력으로 해외시장을 공략한다

2년 연속 최고 수익을 갱신할 수 있었던 것은 수도권의 재개발 수요와 도쿄 여름 올림픽을 앞두고 발생한 인프라 정비 수요 등 좋은 사업 환경이 갖추어졌기 때문이라는 점이 크다. 2017년도는 하반기부터 노무비와 자재가격이 상승하면서 이익 감소가 예상되기 때문에 2025년경까지는 시나가와(品川)와 도라노몬(虎ノ門) 등 도심 지역에서의 대형 재개발 수요가 계속해서 높은 수준으로 유지될 것이기 때문에 비교적 양호한 실적을 유지할 수 있을 것으로 보고 있다.

그렇지만 장기적 관점에서 보면 역시 인구가 감소하는 일본 국내는 커다란 성장을 기대하기 어렵다. 수요가 확대되기 어려울 뿐 아니라 구조적으로 인력 부족에 대한 대처도 필요해지고 있다. 이런 상황에서 해외에서 활약할 수 있는 인재를 육성하는 것은 간단한 일이 아니다. 그렇다고 전 세계가 국경 없는 시대에 돌입한 상황에서 어렵다는 말만 하고 있어서는 안 된다. 일본의 지점에서 근무하는 것이나 베트남의 영업소에서 근무하는 것은 동일하다. 직원들이 이러한 감각을 받아들였으면 좋겠다고 생각한다.

대졸 신입사원으로 입사한 일본인 직원은 이른 단계에 해외 현장을 경험할 수 있게 하여 넓은 시야를 가질 수 있도록 하고 있다. 해외 현지 스태프에 대해서는 우수한 직원의 경우에는 정규직으로 채용할 수 있는 문호를 개방해 놓고 있다. 일본 본사에서 일을 하면서 시미즈건설의 노하우를 익힐 수 있는 기회를 제공하고 있다.

해외사업을 확대하는 방법으로 M&A를 생각할 수도 있지만 우리는 스스로 하나씩 차곡차곡 쌓아가려고 하고 있다. 급성장은 어려울지 모르지만 확실하게 사업영역과 매출을 늘려나갈 계획이다. 단순하게 사업규모를 확대하기 위한 M&A는 순탄하지 않을 것으로 보고 있다.

성장을 위해 해외 부동산의 투자 개발 사업에도 힘을 쏟고 있다. 버블 경기 때 실패해서 손실을 본 경험이 있지만 당시는 자금만 내고 사업을 관리하지 못했던 것이 원인이었다. 프로젝트의 기획에서 설계, 시공, 운영까지 일관되게 관여해서 고객의 수요를 끌어냄으로써 수익원을 만들어갈 생각이다.

건설업의 과제인 인재 확보에 대해서는 근무방식의 개혁을 강화하는 한편 로봇을 적극적으로 활용할 계획이다. 인력이 부족한 현실이라 할지라도 고객에게 ‘공기를 연장해 주시길 바랍니다’라는 부탁만 해서는 누구도 협력해 주지 않을 것이다. 로봇의 활용이 진행된다면 상당한 생산성 향상으로 이어질 것으로 믿고 있다. 일손이 부족한 상황을 기회로 바뀌어나가고 싶다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.10.12. 企業研究, Vol.126
2. 시미즈건설 홈페이지