

일본 CM업계의 구조와 진출방안



조재용 대한건설정책연구원 선임연구원, adelid83@naver.com
김정곤 (사)방재관리연구센터 연구위원, garoo72@gamil.com

KICEM

1. 서론

최근 우리나라는 국내 건설 분야의 지속적인 투자 감소와 주 정책책에 따른 시장 변동성이 커지고 있으며, 해외 건설프로젝트에서는 저가 수주로 인한 대규모 적자가 발생하여 과거만큼 기업들이 실속을 얻지 못하고 있는 실정이다. 또한 고부가가치 시장으로 여겨지는 CM분야도 도입이후 국내에서 눈부신 발전을 거듭해 해왔으나 최근에는 성장이 더딘 상태가 되어 변화가 요구되고 있다. 무엇보다 건설 관련 기업들이 그동안 생존을 위하여 신기술 개발은 물론 새로운 시장을 개척에 많은 노력을 기울이는 것과 같이 CM분야 또한 4차 산업기술을 기반으로 하는 서비스기술 개발과 함께 새로운 시장에 도전할 필요가 있다.

세계 여러 나라는 역사를 통해 형성된 자국의 고유한 법제도와 관습을 가지고 있다. 이러한 법제도와 관습은 다른 나라와 상품거래를 하거나 기업이 다른 나라의 시장에 진출하고자 할 때 종종 진입장벽이 되곤 한다. 이러한 문제를 해결하고 전 세계의 무역을 촉진시키기 위하여 1995년 1월 기존의 GATT체제를 흡수하여 WTO체제가 출범하였다. WTO체제 하에서 세계의 상품과 서비스 거래가 활발해져 2016년 기준 상품무역은 1,571조 달러, 상업서비스는 473조 달러 규모에 이르렀다. 그 가운데 건설은 상품이나 금융서비스 등에 비하여 다른 나라에 진입한다는 것이 쉽지는 않지만 세계 각국은 다양한 형태로 교류가 이뤄지고 있다. 예를 들면, 싱가포르처럼 자국의 건설시장을 오픈해 놓은 경우도 있고 중국처럼 내국 기업과의 합자 형태로 개방하여 간접적으로 규제를 하는 경우도 있다. 반면 일본시장은 외견상 개방된 시장구조를 가지고 있지만 실상은 품질이라는 보이지 않는 장벽이 존재해 왔다. 그러나 최근의 일본의 경제 상황은 이러한 공고한 장벽을 자연스럽게 허물어지게 하

고 있다. 세계경제위기 이후 침체되었던 일본 건설시장은 최근 아베노믹스로 경제상황이 호전되고 있으며, 올림픽 특수와 함께 오랫동안 미루었던 도심재개발사업이 대규모로 추진되면서 건설 인력이 부족한 실정이 되었다. 반면 2007년 이후 베이비붐(단카이)세대 대량은퇴와 오랜 기간 저출산 영향으로 건설인력 수급이 원활하지 못한 문제에 직면해 있다. 그 결과 일본 정부는 의료에 이어서 건설 분야에 대해서도 부족한 노동력에 대한 외국인의 유입을 허용할 것을 추진하고 있다. 점차적으로 이러한 추세는 가속화 될 것으로 예상되고 있으며, 초고령화 사회에 진입한 일본으로써는 노동 및 서비스 수요에 비해 인력이 부족한 실정이다. 당분간 이러한 추세는 일본의 전체 산업분야에서 발생할 것으로 예상되고 있으며 CM을 비롯한 기술서비스시장 진입도 전략을 잘 수립해서 접근한다면 가능할 것이다. 비록 일본에서 CM은 컨설팅으로 인식되어 공사비 관리나 공정관리 VE 등이 주를 이루고 있으나 발주자나 대형종합건설회사의 기술력 약화 현상이 지속적으로 나타나고 있고 업무외주화가 증가하고 있어 지속적으로 성장할 것으로 보인다.

본고에서는 현재 매력적인 시장은 아니지만 장기적으로 기술력을 바탕으로 전략적 관점에서 진출을 검토해 볼만한 새로운 시장의 하나로서 일본 CM시장의 동향과 일본 CM시장에 진출에 대하여 소개한다.

2. 일본의 CM동향

일본의 CM을 이해하기 위해서는 우선 일본 건설에서의 관리란 무엇인가를 이해해야 한다. 일본 건축공사에서 관리(관리, かんり)는 관리(管理)와 감리(監理)의 2가지로 해석된다.

첫 번째는 관리(管理)이다. 이는 현장감독이 공사의 진척상황

이나 자재의 반입, 현장노동자의 작업을 관리하는 것을 의미한다. 이 관리는 현장관리라고도 불린다. 예를 들어 단열재의 시공 등 벽체 내부 공사가 종료되지 않으면 벽체 마감공사가 될 수 없듯이, 하나의 공사가 지연되면 전체에 영향이 발생한다. 따라서 공정표대로 공사가 진행되고 있는지를 체크하고, 지연되고 있는 공정이 있는 경우는 빠른 조정, 대응이 필요하게 된다. 또한 부엌이나 화장실 등 설비기구의 설치에 따라 전기나 가스, 수도 등 다수의 시공업체가 관여하는 공정에서는 제대로 조정하지 않으면 시공전체에 영향을 주기 때문에 철저한 관리가 필요하다. 이러한 관리는 일반적으로 종합건설업체가 수행한다.

두 번째는 감리(監理)이다. 평면도나 입면도 등 설계도서대로 시공되고 있는지를 감독하는 것이다. 건축사법에서 감리자를 둘 것이 규정되어 있다. 이 감리는 주로 공사감리라고 불린다. 감리자가 설계도서에 기초하여, 밀접하게 감리함으로써, 시공간 문제나 시공불량의 발견으로 이어진다. 기초내의 배근의 상황이나 구조재의 철물, 단열재의 시공상태 등 건축물의 성능에 크게 영향을 주는 부분인면서, 건축물이 완성되면 보이지 않게 되는 부분이 많기 때문에 감리는 매우 중요하다.

상기의 관리와 감리는 완전히 다른 개념이면서 일본어에서 읽는 방법이 칸리(かんり)로 동일하기 때문에 2종류가 있다는 것을 인지하지 못하고 혼동하는 경우가 많다.

표 1. 건축사법에서 규정하는 설계와 공사감리 자격

| 1급건축사, 2급건축사 | 1급건축사 |
|---|--|
| 건축사법 제3조의2 | 건축사법 제3조 |
| 1 철근콘크리트조, 철골조, 석조, 조적조, 연와조, 콘크리트블록조, 무근콘크리트조의 건축물 또는 건축물의 부분으로 연면적이 30㎡를 넘는 것 | 1 학교, 병원, 극장, 영화관, 관람장, 공회당, 집회장 또는 백화점용으로 사용되는 건축물로서 연면적이 500㎡를 넘는 것 |
| 2 연면적이 100㎡를 넘고, 3층 이상인 건축물 | 2 목조 건축물 또는 높이가 13m를 넘는 건축물의 부분 |
| | 3 철근콘크리트조, 철골조, 석조, 조적조, 연와조, 콘크리트블록조, 무근콘크리트조의 건축물 또는 건축물의 부분으로 연면적이 300㎡를 넘는 것 |
| | 4 연면적이 1,000㎡를 넘고, 2층 이상인 건축물 |

일본에는 우리나라와 같이 건설기술진흥법에서 규정되어 고유 영역으로 분류하는 “책임감리(건설사업관리)”의 개념이 없다. 통상 관리(管理)는 건설회사가, 감리(監理)는 설계를 담당한 설계자가 수행하는 것이 일반적이다. 일본에서의 CM은 비록 명칭이 Construction Management로 불리더라도 우리의 시공과 관련된 책임감리 업무가 아닌, 발주자의 대리인 또는 PM(Project Management)으로서의 포지션을 취한다.

1) 1970년대부터 1980년대까지

일본에서 CM의 논의와 발전은 1970년대 초반에 미국에서 CM이 본격적으로 전개된 시기까지 거슬러 올라간다. 당시 건설성(국도교통성), 관련단체, 업계단체, 건설회사는 많은 조사단을 미국에 파견하여 새로운 관리방식인 CM에 대해 주목하였다. 그러나 CM은 계약사회인 미국에서는 널리 활용되고, 발전될 수 있으나, 일본의 계약관행, 상거래관행과는 적용되기 어렵다는 의견이 지배적인 의견이었다. 실제 일본의 종합건설업체나 엔지니어링 회사는 해외 프로젝트에서 CM방식을 실시하면서도, 일본 국내에서 CM방식이 적용된 사례는 1980년대 후반까지 나타나지 않았다.

버블경제기에 접어들 무렵, 특히 대형 종합건설업체에서는 급격히 프로젝트가 대규모, 복잡화하고, 더욱이 많은 건설수요에 효율적으로 대응하기 위하여 종래의 시공체제를 재검토하고자 하게 되었다. 이때 필연적으로 CM방식이 다시 주목받게 되었다. 대형 종합건설업체들은 서둘러 CM 전문부서를 설치하거나, 자사가 개발하는 프로젝트에서 CM방식을 도입하는 기업도 등장하고, CM에 대한 관심이 높아졌다.

2) 1990년대

그러나 1990년대 초 버블경제 붕괴에 따라 건설투자는 급속도로 감소하여, CM에 대한 관심의 전제조건이 크게 변화되었다. 한편 공공공사에서는 입찰제도의 개혁논의가 동시기에 진행되고 있었으며, 1992년 중앙건설업협의회는 답신에서는 새로운 발주방식의 하나로써 건설공사의 종합관리방식(CM방식)을 검토할 것이 제안되었다. 1993년에 건설성이 지명경쟁입찰에서 일반경쟁입찰로 전환을 표명했을 무렵, 건설비용의 감축, 투명성 확보가 건설 산업에서 주요한 과제가 되었다. 또한 1993년 미일건설협회의 개정안에서 미국정부는 일본에서 CM방식을 도입하지 않은 것이 일본 시장의 진입장벽으로 작용하고 있다는 것을 지적하며, CM제도의 도입과 CM방식의 시범사업 실시를 강하게 요구하며, 제재조치를 언급하였다.

한편 WTO의 국제조달기준 준수의 일환으로써 1994년 1월에 일본정부는 「공공공사의 입찰, 계약 절차의 개선에 관한 행동 계획」을 발표하고, 발주의 적정화를 도모하고, 국제조달기준에 따른 조달을 진행하는 것을 설명하여, 미국 정부의 제재조치를 피하였다. 1995년에는 건설업 행정의 장기적인 전망을 집대성하여 「건설산업정책대강」이 수립되고, 여기서 「CM은 CM방식에 관해서는 적절한 사업 선정, CM업무의 급전적 평

가, 발주자와의 역할분담 등에 대해 조속히 검토하였다. 앞으로 건설 산업의 독립적인 분야로서 성립 가능한지, 수요, CM의 업태의 구조에 대해서도 검토를 진행한다.」고 언급되었다.

일본건축학회에서는 1993년에 PM연구특별위원회를 조직하고, 대학, 관련단체, 기업의 전문가를 모아 PM 및 CM에 관한 활발한 논의를 하였다. 1995년 일본건축적산협회에서는 「BSI 코스트 스쿨」을 개설하여, PM, CM을 포함한 다양한 지식을 소개하는 강좌를 제공하기 시작하였다.

1990년대 후반이 되면서 설계사무소, 종합건설업체 가운데 조직적인 CM접목을 노력하는 기업이 나타나고 또한 기업 내부의 시설부문이나 시설에 관한 관련회사가 높은 관심을 나타내었다. 또한 해외에서 들어온 건설기업도 CM뿐만 아니라 PM서비스 제공을 표방하는 기업이 증가하고, 외자계기업을 중심으로 일본에서 실적을 만들기 시작하였다.

또한 이즈음 전문건설업체의 조달에 착안한 방식이 주목받게 되었다. 이것은 분리발주적 입찰을 하면서도 최종적으로는 일식도급방식으로 발주하는 것이며, 이미 보급되기 시작하였던 코스트온방식과 유사하게 일본특유의 건설생산방식의 한 가지가 되어있었다. 또한 1999년 건설성과 통상성(지급의 경제산업성)은 동시기에 PM 도입을 발표하고, 건설성은 프로젝트 매니지먼트 연구회를 발족하여 공공공사에 PM방법 도입을 발표하였다. 첨단건설기술센터는 PMI도쿄지부의 설립을 지원하고 있다. 통상성도 1999년부터 PM도입의 조사연구를 거쳐, 「프로젝트&프로그램 매니지먼트 표준 가이드북」을 발행하고, 가이드북에 기초한 자격시험을 2002년에 실시하였다. 엔지니어링진흥협회는 1980년대부터 해외의 PM에 관한 연구를 거듭하여, 1998년에 JRMF(일본 프로젝트 매니지먼트 포럼)을 설립하고, PM의 보급에 노력하였다. 일본건축가협회는 건축가의 업무에 관한 검토, 고객만족에 관한 조사를 거쳐, 1998년 「CM가이드라인」을 발행하고, 건축가의 CM업무에의 관여를 정의하고, 2002년 「PM가이드라인」을 발행하였다. 또한 1999년에는 프로젝트 매니지먼트 학회가 발족되어, 넓은 업종에서의 PM에 관한 학술적인 연구가 이루어지기 시작하였다.

3) 2000년 이후

2000년이 되면서 국토교통성은 CM방식 연구회를 발족시켜, 해외조사를 진행하고, 2002년에 「CM방식 활용가이드라인」을 발행하였다. 이후 CM방식도입촉진방책연구회를 설치하였다. 2001년에는 교토대학 후루사카(古阪秀三) 교수를 중

심으로 일본 컨스트럭션 매니지먼트 협회(일본CM협회)가 발족되고, CM의 직능단체로서 활동을 개시하였다. 국토교통성은 건설업진흥기금에 위탁한 CM방식도입검토위원회를 설치하고, 일본CM협회의 협력 하에 지방공공단체에서 CM방식도입의 검토를 진행한 후, 2003년에 「지방공공단체의 CM방식 활용 매뉴얼 시안」을 발행하여, CM방식의 보급을 꾀하였다. 또한 2002년 일본CM협회는 CM자격자제도의 검토를 시작하여, 2003년3월에는 일본CM협회인정 컨스트럭션 매니저의 신청을 거쳐 인정하고, CM자격자제도의 본격적인 운용의 준비에 착수하였다.

3. 일본의 CM회사

1) 대형 CM사

일본의 CM회사는 전반적으로 아직 역사가 짧으며, 대기업이라고 해도 매출이 수십억 엔 규모로, CM피(CM서비스를 통해 얻은 보수만으로 매출 100억 엔을 넘는 회사는 없다. 컨스트럭션 매니지먼트 업무만으로 매출이 높은 회사는 메이호 퍼실리티 워크(明豊ファシリティワークス, Meiho Facility works), 닛켄설계컨스트럭션 매니지먼트(日建設計コンストラクション・マネジメント, Nikken Sekkei Construction Management), 야마시타 피엠 컨설턴트(山下ピー・エム・コンサルタンツ, Yamashita PM consultants)의 3사이다. 각 사의 사원수는 2018년 8월 기준 246명, 243명, 147명이며, 종합건설업체나 설계사무소에 비교하면 적은 규모이다. 각 사는 매해 10~20명을 신규로 채용하고 있다.

(1) 메이호 퍼실리티 워크 사

메이호 퍼실리티 워크 사(이하 메이호 CM)는 일본 유일의 상장 CM회사이다. 메이호 CM사는 1980년 설립되었으며, 도쿄에 본사, 오사카에 지점을 두고 있다. 연간 매출은 약 60억 엔이며, 74명의 1급 건축사, 38명의 1급 시공관리기사(건축), 18명의 1급 시공관리기사(관공사), 14명의 1급 시공관리기사(전기공사)를 비롯한 246명의 직원이 근무하고 있다.

메이호 CM사의 강점은 대형CM사 가운데 유일하게 독립 CM회사인 것이며, 또한 건설업 등록을 하고 있어, 시공도 적극적으로 담당할 수 있다는 것이다. 사업계획 단계부터, 설계, 시공단계까지 전부 맡아서 할 수 있는 것이 강점이라고 평가된다.

표 2. 메이호 퍼실리티 워크 사의 재무제표

| 기준년도 | 2015년 | 2016년 | 2017년 |
|-------|-----------|-----------|-----------|
| 자산 | 4,240,200 | 4,087,306 | 5,234,855 |
| 부채 | 1,840,598 | 1,282,439 | 2,063,857 |
| 매출액 | 7,372,038 | 5,809,342 | 6,068,311 |
| 당기순이익 | 374,063 | 427,189 | 431,434 |
| 총포괄이익 | - | - | - |

(단위: 천 엔)

(2) 닛켄설계 컨스트럭션매니지먼트 사

닛켄설계 컨스트럭션매니지먼트사(이하 닛켄CM)는 닛켄설계의 그룹회사이다. 닛켄CM 사는 2005년 설립되었으며, 도쿄, 오사카, 나고야에 사무실을 두고 있다. 107명의 1급건축사, 29명의 1급시공관리기사(건축), 14명의 1급시공관리기사(관공사), 13명의 1급시공관리기사(전기공사)을 비롯한 243명의 직원이 근무하고 있다.

닛켄설계가 설계하는 프로젝트에 닛켄설계 컨스트럭션매니지먼트가 참가하는 케이스가 많으며, 모회사와의 관계가 밀접하다.

(3) 아마시타 피엠 컨설턴트 사

아마시타 피엠 컨설턴트 사(이하 아마시타 PMC)는 아마시타설계의 그룹회사이다. 아마시타 PMC사는 1997년 설립되었으며, 도쿄에 위치하고 있다. 91명의 1급건축사, 16명의 1급시공관리기사(건축), 3명의 1급시공관리기사(관공사), 5명의 1급시공관리기사(전기공사)을 비롯한 147명의 직원이 근무하고 있다.

아마시타 PMC사는 닛켄CM과 대조적으로 모회사인 아마시타설계가 설계하는 프로젝트에는 참가하지 않는 것이 특징이다.

2) 대형3사 이외

대형3사 이외에는 조직설계사무소의 CM부문이나 준대형CM사, 외국계 CM사가 있다.

(1) 설계사무소 계의 CM부문

조직 설계사무소의 일부는 PM부문과 CM부문을 두고 있는 경우도 있다. CM협회의 회원 중에는 일본설계(日本設計)나 쿠

메설계(久米設計), 미츠비시지소설계(三菱地所設計), 마츠다헤이타설계(松田平田設計), 아즈사설계(梓設計)가 여기에 해당한다. 설계사무소 계의 CM부문은 독립적으로 채용하는 것이 아니라 대부분 내부의 인사이동으로 확보한다.

(2) 준대형 CM회사

대형3사 이외의 CM회사로는 한큐한신그룹의 한큐 CM(阪急コンストラクションマネジメント)나 NTT퍼실리티즈(NTTファシリティーズ), 프라스PM(プラスPM)이나 아쿠아(アクア), 사토 퍼실리티즈 컨설턴트(サトウファシリティーズコンサルタンツ) 등이 있다. 이러한 준대형 CM회사는 연 매출 10억 엔 이하가 일반적이다.

(3) 외국계 CM회사¹⁾

외국계 CM회사로는 오스트레일리아의 Lendlease사가 유명하다. 미국계의 CBRE사나 JIL(Jones Lang Lasalle)사 등의 부동산회사도 CM부문을 보유하고 있다.

① Lendlease Japan

Lendlease는 1958년 설립되어 세계 30개국에서 부동산 개발, 투자, 건설, 운영 등 다양한 사업을 전개하고 있다. 본사는 오스트레일리아 시드니이지만, 런던 올림픽 선수촌, 시드니 오페라하우스, 말레이시아 쿠알라룸푸르 시티 센터 등 전 세계의 대규모 프로젝트에 참여해왔다. 일본에서는 1988년에 미국 샐 어소시에이트의 일본지사로 설립되었으며, 건설 도급 공사에 참여해왔다. 1992년에 보비스 그룹에 인수된 이후, 인수와 통합을 반복하여 2011년에 현재의 회사가 되었다.

② Otak Japan

Otak사는 1981년 설립된 미국의 종합엔지니어링사이며, 한국의 한미글로벌사가 2011년 인수하였다. 2015년 Otak사는 Otak Japan을 설립하며 일본에 진출하였다. 도쿄에 사무실을 두고 있으며, 1급건축사사무소 허가, 건설업허가(도쿄-건축-일반)과 건설업허가(도쿄-전기-특정)를 보유하고 있다.

1) Lendlease사는 일반적으로 CM이 아닌 PM을 수행하고 있으나, 편의를 위해 CM회사라고 칭한다.



그림 1. 일본의 CM회사 분류

4. 일본 CM회사 사례 분석

일본 CM시장에 진출 전략을 검토하기 위하여 일본 CM회사 가운데 메이호CM과 외국계 회사인 Lendlease Japan에 대한 사례를 소개한다. CM회사들이 처한 환경이 모두 다르기 때문에 두 회사의 사례가 일본 CM시장 진출의 대표적인 모델이 될 수는 없으나 일본 CM시장 진출을 목표로 하는 회사들에게는 하나의 힌트가 될 수도 있을 것이다.

1) 메이호 퍼실리티 워크 사

(1) 사업 내용

메이호 CM사는 오피스나 각종 시설에 관한 CM(컨스트럭션 매니지먼트)기법을 활용한 발주자 지원 사업을 전개하고 있으며, 그 서비스의 내용은 ① 오피스사업, ② CM사업과 ③ CREM사업의 3가지로 구분된다.

① 오피스사업

오피스의 이전, 신설, 개수의 프로젝트 매니지먼트, ICT, 데이터센터의 구축, 근로개혁, 유지비절감을 목표로 공간 감축 등, 오피스 만들기와 운용에 관한 다양한 업무를 서포트하고 있다. 또한 오피스 이전 등의 비용은 당사에 축적한 코스트 데이

터베이스에 기초하여 견적을 만들고, CM기업을 통해 입찰시방서의 작성, 경쟁 환경을 구축하여, 입찰, 교섭을 실시하고, 비용 최소화를 실현한다.

② CM사업

빌딩이나 교육시설, 생산시설, 의료시설, 철도역시설, 상업 시설, 기타 각종시설의 건설, 운용에 관한 업무를 CM기법을 활용하여, 기본계획 작성부터 입찰시방서 작성, 입찰실시, 설계매니지먼트, 시공매니지먼트까지 프로세스를 가시화하고, 발주자의 프로젝트 성공을 서포트하고 있다. 또한 오피스 사업과 동일하게 비용 최소화를 실현하기 위하여 프로가 발주자 측에 합류하여 빠른 의사결정과 공기단축, 발주프로세스의 가시화를 통해 투명성을 향상하는 등 고객본위의 서비스를 제공한다.

③ CREM사업

발주자가 자사보유자산의 최적화를 실시하는 CREM (Corporate Real Estate Management)에 대해서 당사는 발주자가 실시하는 보유자산의 관리, 운용업무, 발주자가 소유하는 복수의 시설 통합업무에 대해 CM회사로서 최적화를 지원하는 서비스 등을 제공한다. 발주자가 실시하는 CREM 안에서는 중장기 수선계획의 수립지원 등을 실시한다.

(2) CM사업에서 제공하는 서비스 내용

메이호 CM사가 CM사업에서 제공하는 서비스는 다음과 같다.

① 설계 & PM/CM서비스(퓨어CM방식)

CM방식에 따른 「설계&PM서비스」이며, 고객이 시공자와 공사도급계약을 체결하고, 메이호 CM사는 고객과 CM업무위탁 계약을 체결하여 매니지먼트 비용만 매출에 계상되는 형태이다. 매니지먼트 비용에 대해서는 원칙으로 사전에 고객과의 사이에 업무내용 별로 Man-Hour²⁾베이스로 계산한 고정 금액이 정해져 있다. 또한 공기, 품질, 코스트 등이 발주자의 기대를 초과하여 달성한 경우, 당사에 대한 업무의 인센티브를 계약에서 정해두는 경우도 있다.

② 설계 & PM/CM서비스(엣리스크CM방식)

상기와 동일한 CM방식에 따른 「설계&PM서비스」로, 메이호 CM사가 시공자와 직접공사도급계약을 체결함으로써 시공에 관한 리스크(공기의 준수, 품질확보, 공사비예산의 준수, 노동안전 등)나 법률 상 부담하는 것으로 의무화된 책임(건설업법에 기초한 원도급책임, 노동안전위생법에 기초한 총괄안전위생책임자의 설치, 폐기물처리법에 기초한 배출사업자책임, 민법에 기초한 하자담보책임 등) 등 공사완성에 관한 리스크를 부담하는 형태이다. 메이호 CM과 하도급계약을 맺는 시공자와의 도급금액과 자재, 설비 등의 조달가격은 고객에게 공개하고, 코스트 구성의 투명성은 퓨어CM방식과 다르지 않다. 매니지먼트 비용에 대해서는 퓨어CM방식과 동일하게 사업내용 별로 Man-Hour베이스로 계산한 고정 금액 및 인센티브 계약이 있는 경우의 보너스와 함께 공사도급금액에 대한 비율 비용이 규정되어 있다. 또한 엣리스크CM방식에서 메이호 CM사는 고객과의 사이에 매니지먼트 비용이 확정된 일괄공사도급계약을 체결하고, 완성공사액을 매출으로써 계상하고 있다.

③ 설계 & 도급 서비스

드물게(매상총이익 기준 전체의 1.3%정도), 고객의 요망에 따라 CM방식이 아닌 설계와 도급서비스를 제공한다. 종합건

설업체(제네콘)과 동일하게 메이호CM이 건설공사의 원도급자로서 고객과 설계시공도급계약을 체결하고, 완성공사액을 매출에 계상하는 형태이다. 도급금액은 고객에게 제시한 견적서에 기초한 총액이 된다. 이 서비스는 당사의 하도급이 되는 시공자나 자재, 설비 등의 납품업체에 지불하는 외주비 및 재료비의 코스트 저감을 명시하지 않고, 공사완성에 관한 리스크를 부담하면서, 적정이익 확보를 꾀하므로 컨설팅 비즈니스에 해당하지 않는다. 메이호 CM사는 CM방식의 장점을 고객에게 어필함으로써 종합건설업체와의 차별화를 꾀하는 한편, 새로운 고객을 발굴하고, 수주를 확대하기 위해 노력하고 있다. 최근 발주자의 의식변화를 배경으로 시공자의 선정 프로세스 및 코스트 구성의 투명성을 확보하고, 설명책임을 피하는 건설생산, 관리 시스템의 하나로써 CM방식에 대한 관심이 높아지고 있으므로, CM의 사업내용, 고객의 보조자, 대행자인 전문가로서 CM업무에 종사하는 컨스트럭션 매니저(이하 CMR)의 역할과 입장, CMR과 시공자와의 관계, 매니지먼트 비용 등에 대해 이해도 높아지고 있기 때문에, 대부분 CM기법에 따른 사업이 되고 있다.

④ 커스텀 센터 서비스

앞서 설명한 각 서비스 후에 집기설비 등의 보급이나 레이아웃 변경 등의 대응을 커스텀 센터라고 부르는 전문 팀이 대응을 하는 서비스로, 추후 반복 수주와 고객과의 관계 강화를 목표로 하고 있다. 이 계약관계는 설계 & PM서비스 실행 시의 형태에 준하는 케이스가 일반적이다. 프로젝트 실행 시의 기본계획에 기초하여 유지보전업무도 실시하는 퍼실리티 매니지먼트의 개념에 기초한 서비스에 해당한다.

메이호 CM사에서는 모든 서비스에 대해 보다 효율적으로 업무를 수행하기 위하여 정보통신시스템을 활용한 독자의 정보공유 시스템을 활용하고 있다. CM방식(PureCM방식, CM at Risk방식)에서는 정보공유시스템으로써 비즈니스 프로세스 협업시스템(BPC)³⁾을 고객과의 사이에 도입하고, 설계도서의 작성, 발주, 시공의 각 프로세스 정보를 클라우드 상에서 개시, 공유함으로써 고객의 신뢰확보를 얻고, 의사결정을 지원하며, 당사의 업무효율을 꾀한다.

2) 서비스 제공을 위해 필요한 시간에 서비스를 제공한 사원의 관리회계 상의 시간단가를 곱한 액티비티 코스트이다. 메이호 CM사에서는 매일 전 사원의 모든 액티비티 코스트를 정량화하여, 프로젝트 별 채산을 정확하게 파악하는 Man-Hour 코스트 관리시스템을 도입하고 있다.
3) 고객 및 시공자 등의 관계자가 수행하는 일련의 작업을 클라우드 상의 공동 작업이 가능한 BPC를 구축. 이 공동작업과 함께 전국지도 상에서 프로젝트 정보를 연결시켜, 프로젝트 정보를 가시화한 결과, 관계자는 해당 지역을 클릭만 하면, 그 시점의 상세한 프로젝트 정보가 표시, 확인할 수 있고, 복수의 거점 및 프로젝트가 동시에 진행되는 케이스에서 활용할 수 있다.

(3) 매출

① 오피스 사업

일본 국내에서 활발한 사업재편의 움직임과 도쿄도심에서 이루어지고 있는 대규모 개발사업의 영향을 받아 사업소 이전이나 통폐합 등의 수요가 지속적으로 나타나고 있다. 메이호 CM사의 PM(프로젝트 매니지먼트)서비스는 이전의 가능성이나 업무스타일의 방향성을 검토하는 구상단계 및 빌딩 선정부터 이사까지 한번에 지원하는 것이 가능하다. 대기업에서 그룹회사의 통폐합, 지방거점의 집약화, 또한 대규모 신축빌딩의 준공시 동시입주 프로젝트 등 난이도가 높은 사업 소이전에 대해서 서비스를 제공하였다. 특히 2017년도는 근로개혁에 관심이 높아짐으로써, 메이호 CM 독자적인 화이트 칼라 생산성 정량화 시스템을 만들고, 액티비티 가시화와 축적된 데이터를 활용하여, 15년 째 운용해온 메이호 CM사는 많은 근로개혁에 관한 계획수립부터 정착화까지 지원의뢰가 있었다. 2017년도의 오피스 사업의 매출은 약 22억 엔 규모이다.

② CM사업

노무비나 재료의 인상에 따라 건축비 예산초과를 걱정하는 고객으로부터 지자체청사 등의 공공시설, 공장, 연구시설, 교육시설, 의료시설, 에너지시설, 데이터센터 등의 특수시설의 건설 등의 프로젝트를 제안할 수 있는 기회가 확대되었다.

CM사업에 대해서는 설비에 관한 CM의 수요도 높아지고 있다. 건물본체에 비해 전기, 공조설비의 수명은 짧으며, 약 20~30년 주기로 대규모 수선, 갱신공사가 필요하다. 설비갱신공사의 실시에는 고도의 설비전문성이 필요하며, 막대한 비용이 소요된다. 메이호CM사는 설비기기를 적절한 시기, 적절한 계획으로 갱신할 수 있도록 설비갱신 코스트를 최소화 하고, 운영비용을 대폭 줄일 수 있는 실적을 축적하고 있다. 2017년도의 CM사업 매출은 약 29억 엔 규모이다.

CM사업의 매출은 계약형태가 퓨어CM계약과 앳리스크CM 계약으로 크게 나뉜다. 어느 쪽 형태를 선택할 것인가는 고객이 프로젝트 별로 선택가능하다. 매출에서 퓨어 CM계약과 앳리스크 계약이 차지하는 비율은 2017년도에는 퓨어CM계약은 2016년도보다 조금 감소하고 있으나, 최근 수년간은 대형 프로젝트가 증가하여, 고객이 퓨어CM계약을 선호하는 추세이다.

표 3. 메이호 CM사의 Pure CM과 CM at Risk계약의 매출 비중

| 업무 | 2016년 | 2017년 |
|--------------|-------|-------|
| Pure CM계약 | 55.5% | 53.9% |
| CM at Risk계약 | 44.5% | 46.1% |

③ CREM사업

대기업을 중심으로, 메이호 CM의 창구를 일원화하여 고객보유자산의 최적화를 지원하는 CREM사업에 대해서는 메이호 CM사가 보유한 기술자집단이 투명한 프로세스를 통한 정보 가시화, 데이터베이스 활용을 통해 많은 거점시설의 신축, 개수, 이전이나 기간시설의 유지관리지원을 실시하였다. 공사 코스트 관리나 보유자산의 데이터베이스화를 통해 자산정보의 집중관리, 거점동시진행 프로젝트를 가시화하고, 진척상황을 효율적으로 관리하는 시스템 구축 등의 실적에 의해 수많은 시설과 지점을 보유한 대기업, 금융기관을 대상으로 수주하였다. 2017년도의 CREM사업 매출은 약 9.5억 엔 규모이다.

2) Lendlease Japan 사

(1) 개요

Lendlease Japan사는 글로벌 네트워크의 주요 거점으로써 일본에서 ① 부동산투자&개발, ②프로젝트 매니지먼트 & 건설, ③통신 & 인프라의 3가지 사업을 전개하고 있다. Lendlease사는 1988년 종합건설업체로서 일본에 진출하여 다양한 건설프로젝트를 수행하였다. 이후 일본의 건설업계에서 선구적인 프로젝트 매니지먼트를 제공하고, 발주자의 이익(코스트/품질/공기/안전)을 추구하여 신뢰를 확보하고, 통신, 인프라 분야에 참가하고 있다. 부동산 투자&개발에서는 모 그룹의 실적에 기초한 능력을 발휘하여 일본에서도 종합부동산개발을 수주하고 있다. 대표적인 외국계 CM사인 Lendlease Japan사는 CM 기능이 아니라, PM 기능과 미국 그린빌딩위원회의 LEED인증과 관련된 설계 컨설턴트 기능을 어필하고 있다.

표 4. Lendlease Japan 사의 개요

| 분야 | 오스트레일리아 |
|----|---|
| 주소 | 도쿄 |
| 스텝 | 약500명 |
| 설립 | 1996년 |
| 허가 | 건설업허가 도쿄(특) 토목 건설업허가 도쿄(일) 전기 일반건축사무소허가 건설업허가 도쿄(특) 건축 건설업허가 도쿄(일) 전기통신 노동자파견사업허가 |

① 부동산 투자 & 개발

Lendlease Japan의 부동산투자와 개발 사업은 모그룹의 글로벌 대규모 복합개발의 실적을 배경으로 일본에서도 주택, 상업시설, 오피스 빌딩 등의 복합부동산개발을 진행하기 위해 설립되었다. 자사 단독개발 프로젝트뿐만 아니라 PPP(Public Private Partnership)으로 대표되는 민관연계프로젝트나 다른 기업, 단체와의 공동개발 프로젝트도 진행하고 있다. 마스터플랜의 제안부터 시공후의 Asset Management까지 넓은 범위의 업무를 담당하고 있다.

Lendlease Japan의 모 그룹은 150을 넘는 투자자를 대상으로 부동산 펀드 및 Asset Management를 수행하고, 현재 아시아, 오스트레일리아, 영국에서 236억 달러의 펀드 운용 자금을 가지고, 투자 플랫폼을 운영하고 있다. Lendlease사의 펀드는 5년간 평균 18% 성장을 하고 있다.

② 프로젝트 매니지먼트 & 건설

프로젝트 매니지먼트 & 건설에서는 오피스빌딩, 상업시설, 교육시설 등의 다양한 건설 프로젝트에서 매니지먼트 업무를 제공하고, 설계, 시공, 컨설팅 업무도 실시하고 있다. 매니지먼트 업무의 범위는 고객의 희망에 따라 자유롭게 변경이 가능하며, 코스트관리, 스케줄 관리 등의 특정 분야를 대상으로 하는 매니지먼트로부터 프로젝트의 전부를 관리하는 종합적인 매니지먼트까지 필요에 따라 최적의 업무를 제공한다.

③ 통신&인프라

Lendlease사의 통신부문은 2001년에 처음 일본의 통신공사 프로젝트 매니지먼트를 도입하였다. 이후 휴대전화기지국, 전송기지, 네트워크센터 등 건설 프로젝트에 매니지먼트 업무를 제공하여, 10만국을 넘는 기지국의 건설하였다. Lendlease사는 전문가로써 협력회사선정→기지국개발→설계→시공→검수→서비스개시까지 일련의 흐름을 일괄하여 관리하고 있다. 이 과정에서 설비투자의 대폭적인 절감을 실현하는 등 압도적인 경험치를 확보하였다. 또한 인프라 사업에서는 고속도로의 ETC공사, 방재무선의 신설, 갱신공사 등에서 공정관리나 현장관리, 설계업무 등을 제공하고 있다.

(2) 과거 실적

표 5. Lendlease Japan 사의 대표 실적

| 사업명 | JR칸다 반요하시빌딩 | 시오도메 시티센터 | 오리클 아이오아 센터 |
|--|---|---|-------------|
|  |  |  | |
| 위치 | 도쿄도 | 도쿄도 | 도쿄도 |
| 완료 | 2013년 1월 | 2003년 1월 | 2008년 10월 |
| 유형 | 오피스 | 오피스 | 오피스 |
| 업무내용 | 계획단계PM, 그린빌딩 건설 컨트, LEED획득지원 | PM | PM |

| 사업명 | 치쿠센스 온천리조트 | 아이부 기든스 | 오кина와과학기술대학대학 |
|--|---|---|----------------|
|  |  |  | |
| 위치 | 미야기현 | 도쿄도 | 오кина와현 |
| 완료 | 2010년 4월 | 2010년 1월 | 2010년 3월 |
| 유형 | 호텔 | 고급공동주택 | 교육시설 |
| 업무내용 | 건설PM(코스트 매니지, 리노 베이션 | 그린빌딩, LEED획득지원 | PM |

6. 일본 CM시장 진출과 성공전략

일본 시장에 진출하는 문제와 성공을 하는 문제는 분명 별개의 문제이다. 누구나 자본만 있다면 진출은 가능할 것이다. 그러나 일본 CM시장에 성공적으로 진출하기 위해서는 일본 건설 및 CM시장에 대한 충분한 이해는 물론 일본과 일본사람에 대한 이해가 전제되어야 한다. 그 다음은 틈새시장을 중심으로 시장에 뿌리를 내리고 발주자를 비롯한 관련기업과 유대관계를 강화하여 시장에 정착해 나가야 한다. 여기서는 일본 CM시장 진출에 대하여 전략이라고 말할 수준은 아니지만 몇 가지 반드시 알아두어야 할 사항을 중심으로 제시하고자 한다.

① 설계 역량의 확보

첫째, 일본에서 CM업무를 수행하기 위해서는 설계 역량을 확보해야 실질적인 업무가 가능하다. 일본에는 1979년부터 수여되는 건축계의 노벨상이라고 불리는 프리츠키 건축상(Pritzker Architecture Prize)을 7명⁴⁾의 건축가가 수상하였

4) 단게 겐조(1987년 수상), 마키 후미히코(1993년 수상), 안도 다다오(1995년 수상), 세지마 카즈요 & 니시자와 류에(2010년 수상), 이토 토요오(2013년 수상), 반 시게루(2014년 수상)



그림 2. 메이호 CM과 Lendlease Japan의 사업 영역

으며, 실무에서도 설계와 시공의 파워 밸런스가 설계쪽으로 기울어져 있는 상황이다. 즉 일본의 건설 시장은 시공 중심의 시장이 아니라 설계 중심의 시장이며, 발주자들은 시공사보다 설계자가 누구인가에 관심을 가진다. 이러한 일본의 시장 구조에서 CM업무는 독립되어 있는 영역이 아니라 설계업무의 한 분야로 취급되므로, CM업무만 단독으로 수주하는 것은 어렵다. 예를 들어 빌딩 프로젝트에서 A사가 설계를 할 예정이라면 발주자는 A사에게 감리 업무를 발주하고자 하는 것이 일반적이며, A사가 감리업무를 수행하기에 역량이 충분하지 않거나 하는 등의 이유로 감리계약이 어렵다면 다른 업체에게 감리업무만을 발주하게 되는 것이다. 즉 CM업무를 수주하기 위해서는 설계수주가 전제되어야 한다는 것이다.

② 코스트 관리 기능과 조정 관리 기능의 확보

둘째, CM에게 요구되는 기능이 다르다. 일본에서는 CM이 현장의 감시자 개념이 아니라 발주자의 대리인으로써의 코스트 관리 기능과 조정 관리(Communication) 기능을 기대한다. 일본의 대형 CM사의 매니저에 따르면 CM업무의 6~70% 이상이 직·간접적으로 관련된 업무이며, 코스트 관리 업무를 수행하기 위해서는 10~20년 이상의 건설실무경험이 요구되는 것이 일반적이라고 한다. 또한 단순히 비용 절감이 되면 모든 것이 OK가 아니라 일본의 건설생산방식과 상습관을 이해하고, 충분한 품질을 확보할 수 있어야 한다. 이 과정에서 발주자가 CM계약을 맺을 때에는 CM이 발주자와 설계자, 그리고 시공사 사이의 조정자(커뮤니케이션)역할을 할 것으로 기대한다. CM은 프로젝트를 진행하는 과정에서 발생하는 각 주체의 의견을 확인하고, 전문가의 입장에서 조정을 해야 하는 것이다. 일본에서는 이러한 기능을 수행하기

위해서는 건설업계에서 꾸준히 프로젝트를 수행하면서 많은 발주자, 설계자, 시공자와의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 신뢰관계를 구축해야 한다. 이러한 신뢰관계는 한두명의 일본인 기술자를 고용한다고 해서 해결되는 문제가 아니라, 회사 전체의 평판의 문제이다. 이러한 측면에서 일본의 발주자는 외국계 CM사보다 자국의 CM사를 선호하는 실정이다.

③ 사업의 다각화

셋째, 앞서 메이호CM사와 Lendlease Japan사의 사례에서 알 수 있듯이 사업을 다각화할 필요가 있다. 아직도 일본에서 CM시장은 독립적인 영역이 아니라 설계와 시공업무의 보조적 업무로 위치하고 있는 것이 현실이다. 따라서 안정적인 성장을 위해서는 순수하게 CM시장만을 대상으로 하는 것보다 부동산 개발 등의 프로젝트 기획부터 FM(Facility Management)까지의 넓은 영역을 다룰 필요가 있다.