

ISSUE MONITOR

디벨로퍼의 도약 : 해외 사례 분석을 중심으로

February 2021 | 제136호

삼성KPMG 경제연구원

kpmg.com/kr



디벨로퍼의 도약 : 해외 사례 분석을 중심으로

Issue Monitor | February 2021

Contacts

삼성KPMG 경제연구원

조민주
선임연구원

Tel: +82 2 2112 7589
minjoocho@kr.kpmg.com

박도휘
수석연구원

Tel: +82 2 2112 0904
dohwipark@kr.kpmg.com

본 보고서는 삼성KPMG 경제연구원과 KPMG Member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

Contents

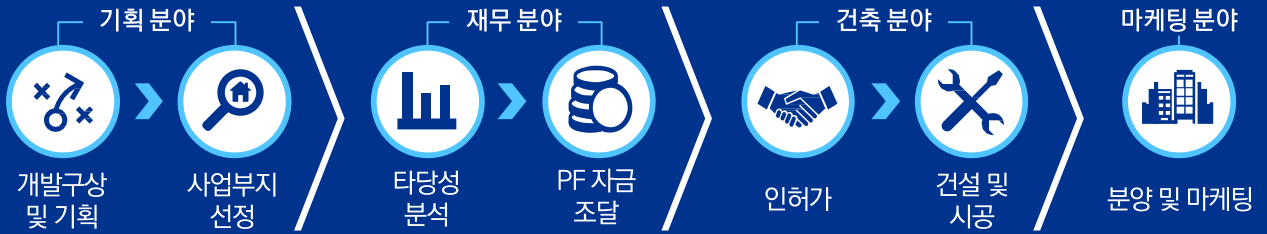
| | Page |
|--|-----------|
| 디벨로퍼란 무엇인가? | 4 |
| 부동산 개발의 지휘자, 디벨로퍼 | 4 |
| 디벨로퍼의 변화 과정 | 5 |
| 세대별 디벨로퍼의 패러다임 변화 | 5 |
| 부동산 개발의 밸류체인과 디벨로퍼 | 6 |
| 다양한 배경의 시장참여자가 진입하는 디벨로퍼의 세계 | 6 |
| 해외 디벨로퍼의 특징 | 7 |
| 서로 다른 특징을 지닌 미국과 일본의 디벨로퍼 | 7 |
| 미국 디벨로퍼의 포지셔닝 | 9 |
| 일본 디벨로퍼의 포지셔닝 | 10 |
| 해외 주요 디벨로퍼의 사례 분석 | 12 |
| 해외 디벨로퍼는 어떻게 성장하였나 | 12 |
| M&A로 사업 지역을 확장한 디알호튼 (D.R. Horton) | 13 |
| 고객 맞춤형 개발로 성장한 트라멜 크로우 (Trammell Crow) | 15 |
| 사업 구조 변화를 통해 성공적인 트랜스포메이션을 보여준 미쓰이부동산 (Mitsui Fudosan) | 17 |
| 선순환적인 구조로 지속가능성을 확보한 다이와하우스 (Daiwa House) | 19 |
| 결론 및 시사점 | 22 |
| 팬데믹의 엄습과 디벨로퍼의 미래 | 22 |

Infographic Summary

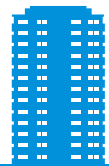
디벨로퍼: 부동산 개발의 전체 과정을 총 지휘하는 전문가

“ 디벨로퍼란 같은 땅이라도 아이디어가 다르면 부동산의 가치도 달라지며, 바라보는 시각에 따라 새로운 공간을 만들어내는 도시공간의 창조자이다. ”

[디벨로퍼의 업무 흐름]



해외 유명 디벨로퍼는 어떻게 성장하였나?

| | | | |
|---|---|---|--|
|  <p>D.R. HORTON <i>America's Builder</i></p> <p>M&A</p> <p>미국 디알호튼 (D.R. Horton) M&A를 통해 사업 영역을 지속적으로 확장하며 미국 최대의 건설업 기반 부동산 개발 회사</p> |  <p>Trammell Crow Company</p> <p>고객중심</p> <p>미국 트라멜 크로우 (Trammell Crow) 'Built-to-Suit'이라는 맞춤형 부동산 솔루션과 지속가능성을 바탕으로 2019 미국 상업용 부동산 디벨로퍼 1위에 선정됨</p> |  <p>MITSUI FUDOSAN</p> <p>트랜스포메이션</p> <p>일본 미쓰이부동산 (Mitsui Fudosan) 시대에 맞는 사업 구조 변화를 통해 성장, 일본 1위의 종합부동산 회사로 거듭남</p> |  <p>Daiwa House</p> <p>지속가능성</p> <p>일본 다이와하우스 (Daiwa House) 선순환적 구조로 장기 고객을 확보하여 지속적인 성장을 보여주고 있음</p> |
|---|---|---|--|

디벨로퍼란 무엇인가?



디벨로퍼는 개발 사업의 주체로서 토지나 부동산의 잠재력을 발견하고 이를 극대화 시키는 역할을 수행



부동산 개발의 지휘자, 디벨로퍼

국내 부동산 개발업은 경제 성장의 성숙기를 맞이하며 토지 활용의 고도화가 요구되고 있다. 이에 신규 택지가 제한되고 토지 자원이 한계에 다다르는 시점이 다가오자 부동산 개발 및 기획을 전문적으로 담당하는 디벨로퍼가 그 어느 때보다 주목받고 있는 것이다. 여기서 디벨로퍼란 부동산 개발의 전체 과정을 총지휘하는 전문가를 뜻한다.

디벨로퍼는 개발 사업의 주체로서 토지나 부동산의 잠재력을 발견하고 이를 극대화시켜 개발하는 역할을 한다. 이에 토지의 매입, 기획, 설계, 자금조달, 마케팅, 분양·임대, 자산관리까지 다양한 부분에 대한 이해와 전방위적인 분야의 전문성, 단계별 리스크 관리를 통한 사업 진행 능력이 요구된다. 같은 땅이라도 어떻게 개발하는지에 따라 그 가치가 크게 차이 날 수 있다. 부동산의 성격을 파악하고 주변의 입지 여건, 유동인구에 따른 수요 분석 등을 차별화된 시각을 통해 가장 가치 있는 건물을 개발하는 것이 디벨로퍼라고 할 수 있다.

디벨로퍼의 업무는 개발구상 및 기획안을 바탕으로 토지 취득을 통한 사업부지 선정, 타당성 분석과 필요 자금 조달을 통해 사업을 진행할 수 있다. 이후 부동산 개발 관련 인허가, 건설 및 시공 단계를 거쳐 마케팅과 분양이 이어진다. 업무 흐름에 있어 기획, 재무, 건축, 마케팅 등 모든 단계에서 적극적으로 참여하며 개발이 올바른 방향으로 가고 있는지 전체적인 진행 상황을 총괄 지휘하는 것이 핵심 사항으로 꼽을 수 있다.

[디벨로퍼의 정의]

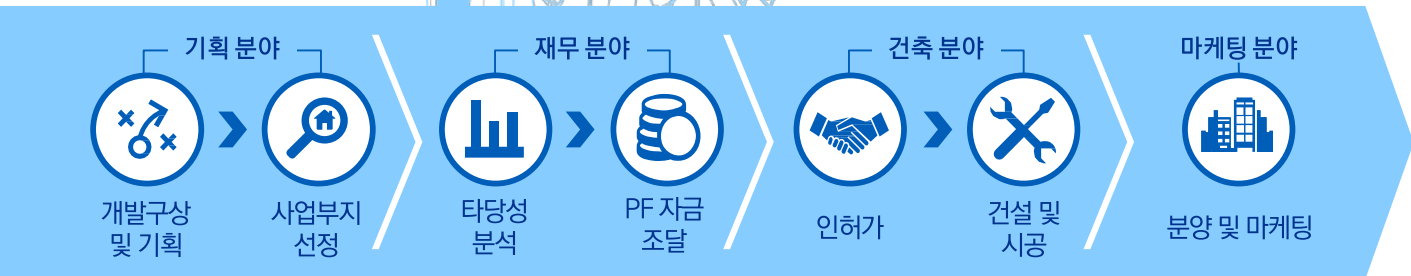


[디벨로퍼의 업무 흐름]



디벨로퍼란, 부동산 개발의 전체 과정을 총 지휘하는 전문가를 뜻한다

같은 땅이라도 아이디어가 다르면 부동산의 가치도 달라지며, 바라보는 시각에 따라 새로운 공간을 만들어내는 도시공간의 창조자이다



Source: 삼성KPMG 경제연구원

디벨로퍼의 변화 과정

“
 국내 디벨로퍼들은 환경과
 사업 모델 변화하며
 자본력과 노하우를 갖춘
 3세대까지 성장
 ”

세대별 디벨로퍼의 패러다임 변화

국내에도 디벨로퍼가 존재하고 있으나 아직까지는 생소한 개념이다. 디벨로퍼의 시초라고도 볼 수 있는 부동산 개발업 및 건설사들은 끊임 없는 비즈니스 모델의 변화를 통해 오늘날의 디벨로퍼가 자리매김하게 된 것이다. 초기 건설사의 사업 모델은 발주처의 설계에 맞춰 건설 공사를 수행하는 도급형 시공사로 볼 수 있다. 그 후 건설업이 발전하며 EPC형의 모델이 도입되었고 설계, 조달, 시공까지 담당하며 밸류체인이 확장을 꾀하였다. 1990년대에 들어서면서 이 보다 한 단계 더 발전한 1세대 디벨로퍼 모델이 등장하였고 수도권을 중심으로 고급 오피스텔 및 주상복합을 개발하며 성장을 이어나갔다.

그러나 외환위기 직후인 1997년부터는 시장 위험이 커짐과 동시에 국내 건설산업은 개발을 전문으로 하는 시행사(디벨로퍼)와 시공사(건설사)로 구분되어 역할을 분담하게 되었다. 건설사가 두 역할을 모두 수행할 경우 분양률이 낮을 시 유동성 리스크에 빠질 위험이 높기 때문이다. 이러한 배경을 바탕으로 국내에서는 개발업을 위주로 하는 2세대 디벨로퍼, 시공을 위주로 하는 건설사가 성장하게 된 것이다. 2세대 디벨로퍼는 주로 지방 거점도시의 산업단지 아파트 개발과 민관합작 PF사업을 진행하며 성장할 수 있었다.

최근에는 리츠 및 금융 부문을 인수하는 등 자본력과 노하우를 갖춘 3세대 디벨로퍼가 등장하게 되었다. 3세대 디벨로퍼는 서울 도심에서 호텔, 오피스, 리테일, 소형 주거 등을 위주로 개발하며 기획력과 운영 중심의 사업 모델로 변화하였다. 앞으로도 지속적인 변화를 통해 디벨로퍼는 또 다른 패러다임의 변화가 있을 것으로 예상된다.

[디벨로퍼의 세대별 변화]

| | | 지역 | 사업유형 | 주력 상품 |
|---|--|------------|--------------|--------------------------|
| 디벨로퍼 3 세대 (2010~) → 기획과 운영 중심 | <ul style="list-style-type: none"> • 시공사 PF중단 • 리츠, 자본 갖춘 디벨로퍼 • 개발 노하우 • 금융권 인수 | 서울도심 | 운영사업 | 호텔 오피스 리테일 소형주거 |
| 디벨로퍼 2 세대 (1998~2009) → 과거 사업모델의 도태 | <ul style="list-style-type: none"> • 외환위기 이후 • 수도권 택지 개발 중심 • 건설사의 시행, 시공 분리 | 지방 거점도시 | 민관합작 PF사업 | 산업단지 아파트 |
| 디벨로퍼 1 세대 (~1997) → 공급자 우위의 시대 | <ul style="list-style-type: none"> • 외환위기 이전 • 분양대행, 컨설팅업 수행 • 건설사(시행+시공) | 수도권 | 택지개발지구 | 고급 오피스텔 주상복합 |

Source: 한국투자증권, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

부동산 개발의 밸류체인과 디벨로퍼

“ 선진국의 건설사들이 시공 중심에서 매입, 기획 등 디벨로퍼의 영역까지 밸류체인을 확장 ”

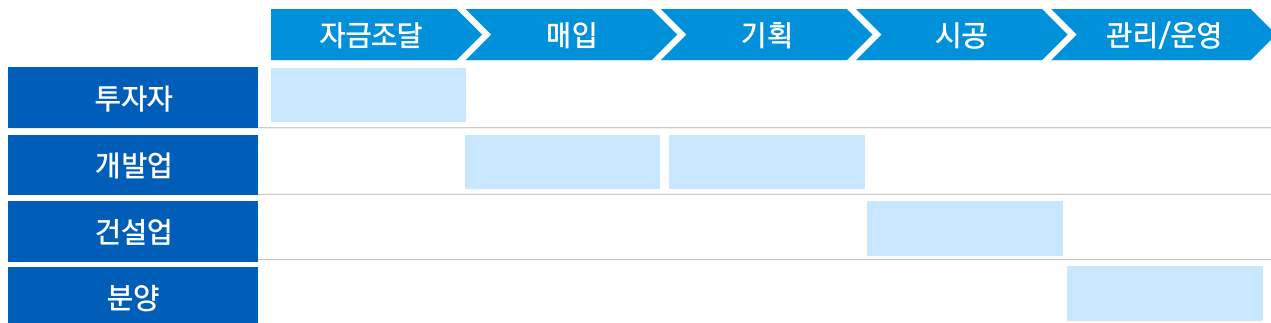
다양한 배경의 시장 참여자가 진입하는 디벨로퍼의 세계

전통적인 부동산 개발의 밸류체인에는 자금조달, 토지 매입, 기획, 시공, 관리 및 운영으로 단계가 나뉘어 있으며, 각 단계별 전문성을 가진 시장 참여자가 존재하였다. 일반적으로 자금조달의 부문은 투자자 및 PF가 참여하고, 부동산의 매입 및 기획은 개발업이 담당한다. 또한 부동산의 시공 부문은 건설사가 주로 담당하며, 완공 후의 관리 및 운영은 분양 부문에 포함되어 부동산 개발의 밸류체인이 완성되었다.

그러나 시장이 성숙되고 성장률이 감소함에 따라, 밸류체인의 각 참여자들은 새로운 먹거리를 위해 수평적, 수직적 확장을 추구하기 마련이다. 이러한 경험을 미리 겪은 미국과 일본 등의 국가에서도 비슷한 변화를 볼 수 있다. 새로운 먹거리에 대한 고민을 앞서 경험하였고, 그 결과 건설사들이 단순 시공만 영위하는 것이 아닌 기존의 전문 분야를 바탕으로 고부가가치 영역인 매입, 기획 등 디벨로퍼의 영역까지 확대하였으며, 나아가 밸류체인의 후방 단계인 자산관리 및 운영의 단계까지 업역을 확장한 사례들을 볼 수 있었다.

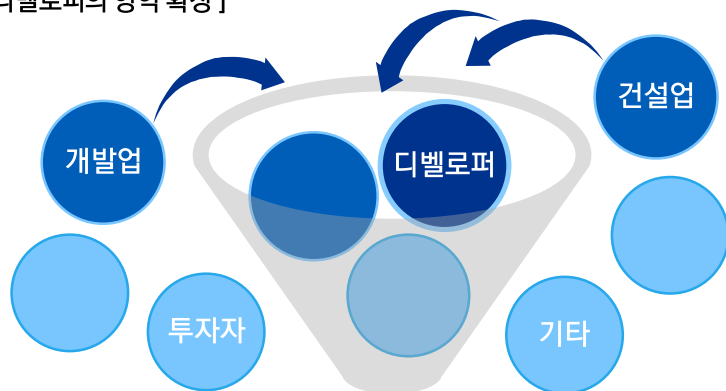
따라서 최근에는 부동산 개발과 관련된 산업의 경계가 흐려지고 있으며, 투자자, 시행사, 건설사 등과 같이 다양한 배경을 가진 산업군들이 디벨로퍼라는 분야에 뛰어들며 비즈니스 모델의 변화를 도모하고 있다

[부동산 개발의 밸류체인]



Source: 허윤경, 김성환(2018), 「미국 주택기업의 비즈니스 모델 분석」, 한국건설산업연구원

[디벨로퍼의 영역 확장]



“ 다양한 배경의 산업이 디벨로퍼 분야로 뛰어들고 있으며, 산업의 경계가 흐려지고 있음 ”

Source: 삼정KPMG 경제연구원

해외 디벨로퍼의 특징

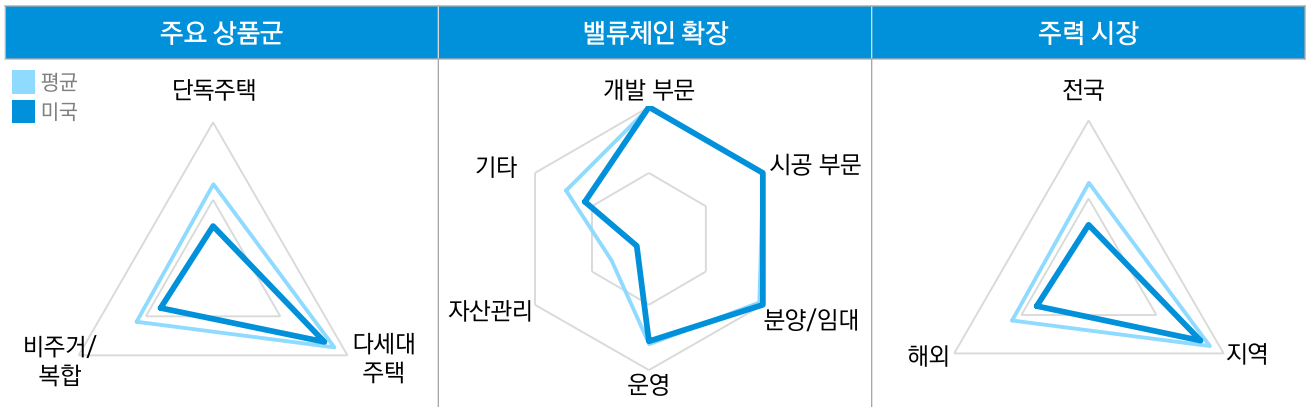
서로 다른 특징을 지닌 미국과 일본의 디벨로퍼

국내 디벨로퍼가 나아가야 할 방향을 미국과 일본의 디벨로퍼를 살펴 봄으로서 해답을 찾아보고자 한다. 미국과 일본 두 국가를 선정하게 된 배경에는 앞서 짧게 기술한 바와 같이, 미국과 일본은 선진국이면서 산업 성숙기를 일찍이 겪으며 현재 글로벌 대표 디벨로퍼로 꼽히는 기업들이 있기 때문이다.

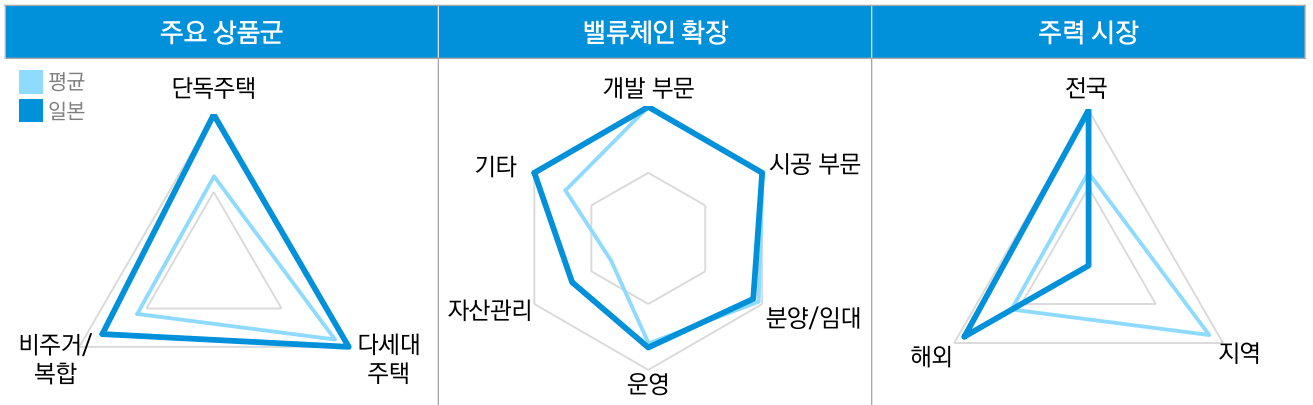
일본의 경우 가까우면서도 비슷한 경제 사이클을 가지지만 부동산의 자산가치와 임대료가 동시에 하락하는 양상을 보여 아직까지 상승세를 보이고 있는 국내 환경에 적용하기엔 한계점이 있다. 따라서 이를 보완하기 위해 주택 경기 사이클에 따라 자산가치의 등락과 임대료 상승이 존재하는 미국에서 다양한 비즈니스 모델의 분석과 금융위기 이후 성장을 이어간 디벨로퍼들의 사례를 분석하였다. 미국과 일본의 다양한 사례를 모두 살펴 봄으로서 국내 기업에 적용할 수 있는 사례가 될 수 있을 것으로 보인다.

국가별 특징 분석을 위해 미국은 산업을 이끄는 10개 기업을, 일본은 6개 기업을 선정하여 조사하였다. 이들 기업을 크게 세 가지 부문으로 나누어 주요 상품군, 밸류체인 확장, 주력 시장을 분석함으로써 국가별 특징을 알아보고자 했다.

[미국 부동산 디벨로퍼의 특징]



[일본 부동산 디벨로퍼의 특징]



Source: 박흥철(2019), 「주택산업의 해외 동향과 흐름」, 주택산업연구원, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

“

미국 디벨로퍼는 뉴딜
정책의 일환으로 주택 공급
사업을 기반으로 성장

”

주요 상품군 부문에는 단독 주택, 다세대 주택, 비주거 및 복합 상품군에서 어떤 상품군에 전문성을 가지고 있는지 살펴보았다. 벨류체인인 확장 측면에서는 개발, 시공, 분양 및 임대, 운영, 관리, 기타로 나누어 그 확장성을 평가하였다. 주력 시장 측면에서는 전국적인 사업에 집중하는지, 지역적 혹은 해외 부문에 집중하는지 세 가지 카테고리로 나누어 살펴보았다.

미국 디벨로퍼의 경우 상품 포트폴리오가 미국과 일본의 평균에 비해 단독주택과 비주거, 복합 부동산의 개발보다 다세대 주택과 같은 주거용 개발에 전문성을 지닌 것으로 보였다. 이는 과거 미국의 경기부양책인 뉴딜 정책의 일환으로 다세대 주택(Multi-family housing) 중심의 공급이 이루어졌으며, 다수의 디벨로퍼들이 이를 기반으로 성장한 것으로 분석된다.

벨류체인인 확장 측면에서는 미국의 모든 대표 디벨로퍼들이 개발, 시공, 분양/임대, 운영 부문을 담당하고 있었으나, 자산관리는 미국과 일본의 평균보다 집중하고 있지 않다는 것을 알 수 있었다. 이는 부동산 개발 후 지속관리 보다 분양 및 매각으로 엑시트(Exit)한다는 것을 유추할 수 있다. 시장의 확장 측면에서는 차이가 두드러지게 보였는데, 국가 면적이 넓은 만큼 전국적 또는 해외에서 활동하는 것보다 지역적으로 사업을 운영한다는 것을 알 수 있었다. 이는 미국의 주 별로 요구되는 서로 다른 부동산 관련 허가 및 규제의 영향도 뒷받침한다.

“

일본은 부동산 시장
다각화에 따라 제네콘,
디벨로퍼, 하우스 메이커와
같이 다양한 배경을 가진
디벨로퍼들이 활동

”

일본의 경우 버블 붕괴 이후 부동산 시장이 임대, 판매, 호텔 레저, 쇼핑 및 해외 시장 등으로 다각화되었다. 이에 종합건설회사(제네콘), 종합부동산회사(디벨로퍼), 주택 전문 건설기업(하우스 메이커)과 같이 다양한 배경을 가진 디벨로퍼들이 활동하고 있어 그 전문성 역시 다양하였다. 전반적으로 일본의 디벨로퍼들은 단독 주택, 다세대 주택, 비주거용 및 복합 개발에서 모두 전문성을 보였다.

벨류체인인 확장 부분에서도 미국과 다른 점을 보였는데, 자산관리 및 기타 측면에서 두 국가의 평균보다 확장적인 모습을 보였다. 이는, 개발 후 매각이 아닌 지속적인 유지관리를 통해 기업들이 지속가능성 전략을 추구하는 것으로 해석된다. 시장의 확장면에서는 지역에만 치중하는 모습은 볼 수 없었으며, 모두 사업 영역을 전국 무대에서 활동하거나 해외 진출을 통해 성장을 도모한다는 것을 알 수 있었다.

이처럼 미국과 일본 모두 디벨로퍼 산업이 발전한 국가이지만 지역적, 정책적, 경제적 배경의 차이로 인해 서로 다른 특징을 보였다. 국내 디벨로퍼 기업들이 앞으로 나아가야 할 방향을 찾을 때, 두 국가를 분석하고 벤치마킹하기 위해 참고할 만한 특징으로 보인다.



“ 벨류체인의 확장성에는 개발, 시공, 분양 및 임대, 관리 등 부동산 개발의 벨류체인에서 확장 정도를 분석 ”

“ 전략의 다양성에서는 시장 세분화, 상품 다변화, 지역의 확대, 대상의 확대, 업역 확대, M&A, 자회사 설립 등의 유무를 바탕으로 다양성을 판단 ”

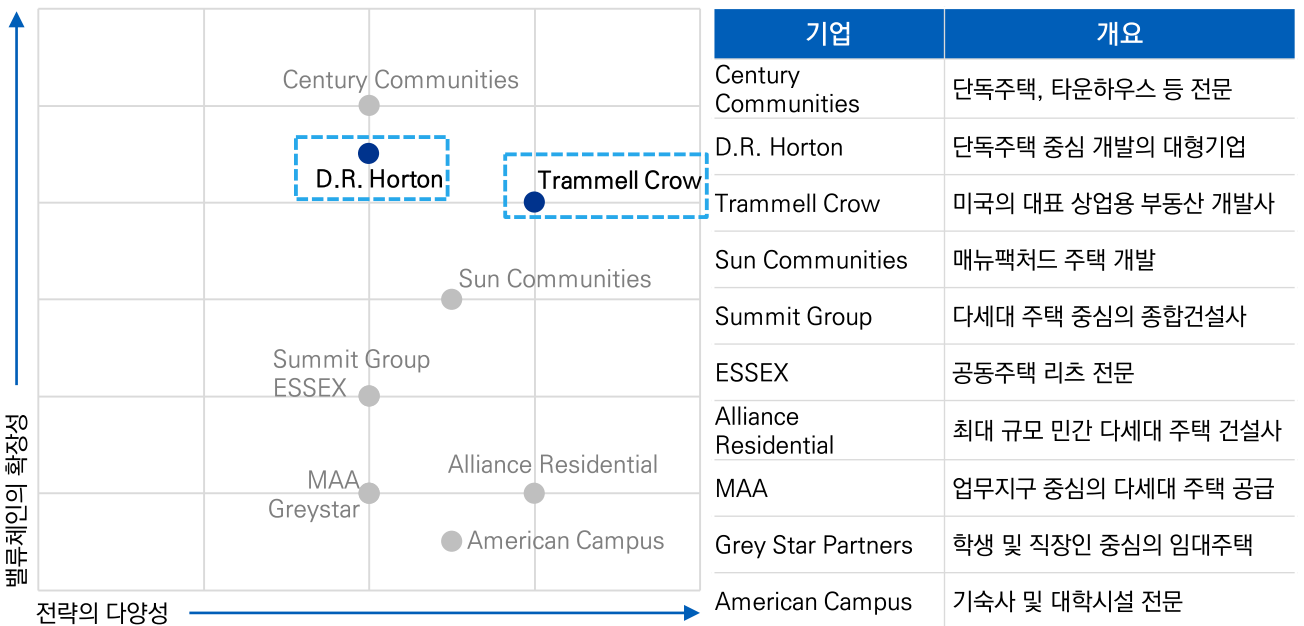
미국 디벨로퍼의 포지셔닝

미국의 디벨로퍼 기업들은 자금조달에서부터 운영까지 벨류체인을 확장시키며 성장하였다. 이에 준공 물량, 성장성 등 산업을 선도해 나가는 10개의 디벨로퍼를 선정해 이들을 평가해 보았다. 평가 항목으로는 벨류체인의 확장성과 전략의 다양성 두 부문으로 나누었다. 벨류체인의 확장성에는 개발, 시공, 분양 및 임대, 관리 등 부동산 개발의 벨류체인에서 얼마나 확장하였는지를 살펴보았다. 확장성이 높을수록 산업의 수직적, 수평적 확장을 통해 성장을 도모했다고 분석할 수 있다.

전략의 다양성에서는 시장 세분화, 상품 다변화, 지역의 확대, 대상의 확대, 업역 확대, M&A, 자회사 설립 등의 유무를 바탕으로 얼마나 다양한 전략을 통해 성장했는가를 살펴보았다. 각 기업별 배경 산업과 전문성에 따라 포지셔닝이 각기 다르게 위치하였다. 이를 바탕으로 벨류체인의 확장성과 전략의 다양성 측면에서 상대적으로 높은 포지셔닝에 위치한 기업을 선정하여 세부 사례 분석으로 후술 하였다. 미국에서는 디알호튼(D.R. Horton)과 트라멜 크로우(Trammell Crow)를 선정하였다.

미국의 단독 주택을 위주로 개발하는 대형 디벨로퍼인 디알호튼은 벨류체인의 확장성 측면에서 개발, 시공, 분양 및 임대까지 담당하고 있어 수직 및 수평적 확장을 통해 가격과 규모의 경제를 경쟁우위의 요소로 꼽을 수 있었다. 전략의 다양성 측면에서는 수요자의 연령, 소득수준 별 브랜드를 통해 시장을 세분화하였고 고가 주택과 같은 고급화 전략을 통해 틈새시장에서의 제품 차별화를 노릴 수 있었다. 뿐만 아니라 다양한 전략의 일환으로 자회사 설립과 M&A를 통한 신규 시장 진출 및 업역의 확대, 상품의 다변화를 실현하였다.

[미국 대표 디벨로퍼 기업의 포지셔닝]



Source: 박홍철(2019), 「주택산업의 해외 동향과 흐름」, 주택산업연구원, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

미국 최대 규모의 상업용 부동산 디벨로퍼인 디알호튼 역시 밸류체인 확장과 전략의 다양성 측면에서 높은 포지셔닝에 위치하고 있었다. 트라멜 크로우는 개발, 시공, 분양 및 임대에서 나아가 부동산의 운영, 자산관리 등과 같은 서비스를 제공함으로써 밸류체인의 확장성 측면에서 경쟁우위 요소를 갖추었다. 또한 오피스, 상업용 부동산, 주상복합 등과 같은 다양한 시장에서 상품을 다각화하였으며 M&A를 통해 규모를 늘리는 전략 또한 전략의 다양성 측면에서 긍정적인 모습을 보여주었다.

“ 일본의 디벨로퍼는 도심의 우량 자산보유를 통해 안정적이고 높은 임대 수익을 기반으로 성장 ”

일본 디벨로퍼의 포지셔닝

일본은 부동산 보유 및 투자에 대해 부정적 인식이 낮고 규제 수준이 높지 않아 디벨로퍼가 대형화될 수 있는 환경이 조성되었다. 일본의 디벨로퍼는 도심의 우량 자산보유를 통해 안정적이고 높은 임대 수익을 발생시키며 밸류체인을 확장하였고, 나아가 역세권 개발 사업 등을 통해 성장할 수 있었다. 이에 일본 디벨로퍼 중에서는 미쓰이부동산(Mitsui Fudosan)과 다이와하우스(Daiwa House)를 선정하여 분석해보고자 한다.

미쓰이부동산은 일본 최대 규모의 부동산 디벨로퍼로서 미쓰이 그룹의 대규모 자본을 바탕으로 가격 경쟁력을 확보할 수 있었으며 주택, 오피스, 복합 개발 등을 통해 성장하였다. 특히, 밸류체인의 확장성 부문에서 개발, 시공, 분양 및 임대, 운영, 자산관리에 이르기까지 밸류체인 상의 모든 부분을 아우르며 넓은 사업 범위를 보여주었다. 또한 시장 세분화의 일환으로 단기적인 분양 수입 모델에서 다양한 자산의 개발 및 운영으로 사업 구조를 변경하였으며, 오피스 - 상업 시설 - 아파트 순으로 상품을 다각화하였다.

[일본 대표 디벨로퍼 기업의 포지셔닝]



Source: 박흥철(2019), 「주택산업의 해외 동향과 흐름」, 주택산업연구원, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

“
미쓰이부동산은 자회사
설립을 통해 업역 확대 및
상품 포트폴리오
다변화까지 실현
”

“
다이와하우스는 시공
중심의 사업에서 현재는
개발 뿐만 아니라 임대,
서비스 분야로 밸류체인을
확장
”

현재는 리테일, 호텔 및 리조트, 부동산 솔루션, 물류 시설 등과 같은 부분에서도 부동산 서비스를 제공하고 있다.

또한 미쓰이부동산은 M&A를 통해 신시장 진출을 도모하였고, 미쓰이부동산 레지덴셜, 미쓰이부동산 빌딩 매니지먼트, 미쓰이부동산 주택 리스 주식회사와 같은 자회사 설립을 통해 업역 확대 및 상품 포트폴리오 다변화까지 실현하였다. 최근에는 주거 관련 서비스 및 관리업을 통해 서비스 경쟁력을 확보하고 있으며, 자산관리 및 도심 중심부의 복합 부동산 개발 등의 부문에서 역량을 강화하고 있다.

조립식 주택으로 사업을 시작한 다이와하우스는 주택 건설 분야의 배경을 가진 일본의 대표 디벨로퍼이다. 주거용 부동산의 개발과 분양 위주의 사업을 바탕으로 성장한 다이와하우스 또한 개발, 시공, 분양 및 임대, 운영, 자산관리까지 밸류체인의 다양한 부분에서 사업을 담당하고 있어 밸류체인의 확장성 측면에서 높게 포지셔닝 되었다. 특히, 과거에는 시공 중심의 사업에서 현재는 개발 뿐만 아니라 임대, 서비스 분야로 밸류체인을 확장하며 일본의 대표적인 디벨로퍼로 알려져 있다.

다이와하우스는 전략의 다양성 부문에서도 높은 평가를 받고 있다. 2000년대 이후 사업구조를 개편하며 단독 주택 개발에서 임대 주택, 상업용 부동산, 콘도, 에너지, 해외 사업부까지 시장 세분화 및 상품군을 다변화하였다. 다이와하우스 역시 M&A를 통해 신시장 개척 및 업역 확대 전략을 펼쳤으며, 자회사 설립을 통해 주거서비스, 임대, 관리 등과 같은 역량을 강화하였다.



해외 주요 디벨로퍼의 사례 분석



M&A 전략, 고객 중심의 서비스, 시기 적절한 트랜스포메이션, 사업의 지속가능성 관련 사례를 선정하여 분석



해외 디벨로퍼는 어떻게 성장하였나

앞서 살펴본 해외의 주요 디벨로퍼들은 서로 다른 환경에서 특징을 통해 차별성을 보였으나, 포지셔닝에서는 밸류체인의 확장성과 전략의 다양성 모두 높은 평가를 받았다. 따라서 미국에서는 디알호튼과 트라멜 크로우, 일본의 디벨로퍼 중에서는 미쓰이부동산과 다이와하우스를 사례로 선정하여 세부 분석을 하고자 한다.

현재 성공가도를 달리고 있는 디벨로퍼들은 각자의 성공 전략이 있으나, 그중에서도 눈에 띄고 국내 디벨로퍼 산업에 인사이트를 줄 수 있는 사례로 M&A 전략, 고객 중심의 서비스, 시기적절한 트랜스포메이션, 사업의 지속가능성을 선정하여 살펴보았다.

미국의 디알호튼은 M&A를 통해 사업 영역을 지속적으로 확장하고 시장 세분화를 통해 미국 최대의 건설업 기반 디벨로퍼로 성장하였다. 트라멜 크로우는 'Built-to-Suit'이라는 맞춤형 부동산 솔루션으로 성장을 이어 나가며 미국 1위의 상업용 부동산 디벨로퍼로 선정된 바 있다.

일본의 미쓰이부동산은 시대에 맞는 사업 구조 변화를 통해 일본을 대표하는 종합부동산회사로 성장했으며, 선순환적 구조로 장기 고객을 확보한 다이와하우스의 지속가능성을 실현한 사례를 다음 장에서 살펴보려고 한다.

[해외 디벨로퍼 사례의 개요]

미국 디알호튼(D.R. Horton)

- M&A를 통해 사업 영역을 지속적으로 확장하며 미국 최대의 건설업 기반 부동산 개발 회사



미국 트라멜 크로우(Trammell Crow)

- 'Built-to-Suit'이라는 맞춤형 부동산 솔루션과 지속가능성을 바탕으로 2019 미국 상업용 부동산 디벨로퍼 1위에 선정됨



일본 미쓰이부동산(Mitsui Fudosan)

- 시대에 맞는 사업 구조 변화를 통해 성장, 일본 1위의 종합부동산회사로 거듭남



일본 다이와하우스(Daiwa House)

- 선순환적 구조로 장기 고객을 확보하여 지속적인 성장을 보여주고 있음



Source: 삼정KPMG 경제연구원

“
 디알호튼은 M&A를 통한
 사업 지역의 확장과 4개의
 하위 브랜드 운영을 통한
 가격 차별화 전략을 통해
 성장
 ”

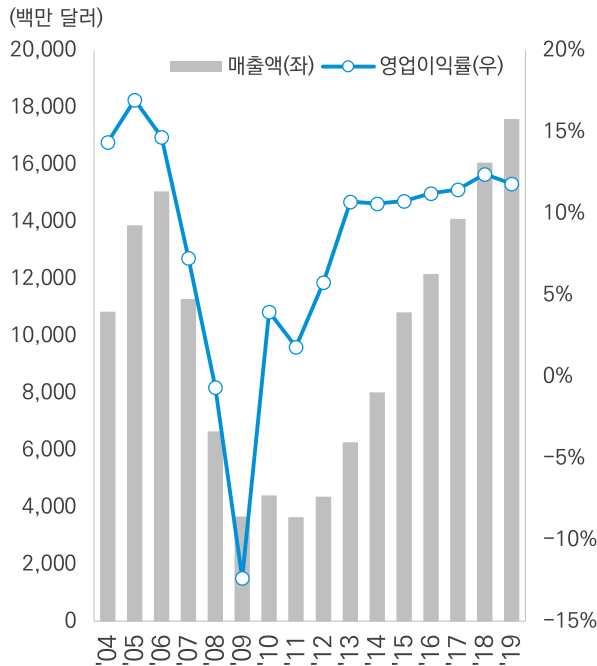
M&A로 사업 지역을 확장한 디알호튼(D.R Horton)

1978년 미국 델라웨어에서 창립한 디알호튼은 준공 물량 1위의 주택 공급 디벨로퍼이다. 1992년 뉴욕 증권거래소(NYSE)에 상장되었으며, 2019년에는 Fortune 500에 354위에 선정되는 등 성공가도를 달리고 있다. 특히, 주택 개발 및 판매가 매출의 95%를 차지하고 있으며, 주택 경기에 직접적인 영향을 받는다는 점에서 아파트 분양 중심의 사업 구조를 가진 국내 대형 건설사의 주택사업과 유사하다고 볼 수 있다. 디알호튼은 주택 사업 이외에도 주 사업과 관련된 기획, 토지 매입 및 개발, 시공, 판매 등으로 이어지는 건설업 전반의 밸류체인을 운영하고 있다.

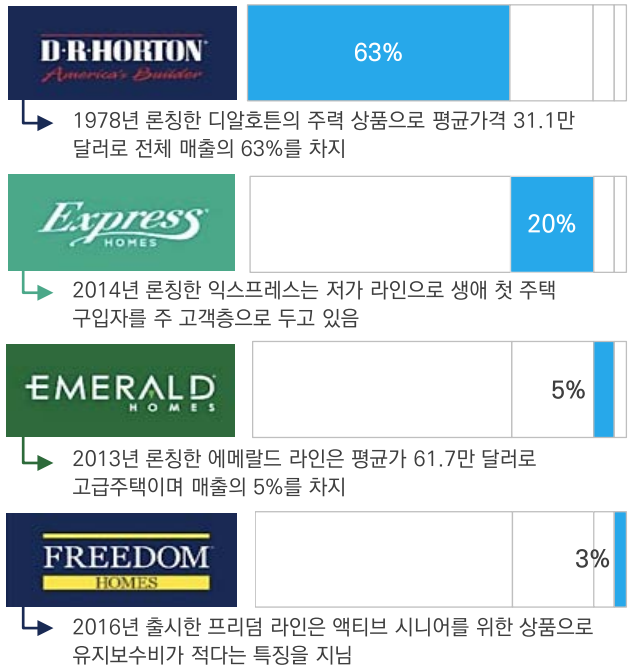
이러한 디알호튼 역시 한 차례의 큰 위기가 있었다. 금융위기 함께 미국 주택 시장이 어려워지면서 준공 물량과 매출이 동시에 급감하였고, 2009년 매출액이 고점 대비 -74%, 영업이익은 -119%를 기록하며 어려운 시기를 겪었다. 그러나 2013년 이후 꾸준한 회복세를 이어가며 2019년에는 176억 달러의 매출과 20억 달러의 영업이익을 기록하였다.

디알호튼이 어려운 시기를 극복할 수 있었던 배경에는 미국 주택 시장의 호조도 뒷받침되었지만, 결정적으로는 성공적인 M&A를 통한 사업 지역의 확장과 4개의 하위 브랜드 운영을 통한 가격 차별화 전략을 꼽을 수 있다.

[디알호튼의 매출 및 영업이익 추이]



[디알호튼의 세그먼트 구분]



Source: Bloomberg

Source: D.R. Horton
 Note: FY2019

“
 디알호튼은 M&A를 통해 새로운 주와 기타 하부 시장에 진출하는 전략으로 사업 지역을 확장
 ”

미국의 경우 주택 건설과 관련된 연방정부, 주(州) 정부 및 지방정부의 규제 사항 준수와 면허가 요구된다는 점에서 미국 전역을 포괄적으로 활동하는 기업은 제한적이다. 이에 디알호튼은 2000년대 초반부터 M&A를 통해 새로운 주와 기타 하부 시장에 진출하는 전략으로 사업 지역을 확장하였다.

2001년 캘리포니아와 델라웨어에서 18억 달러 규모의 M&A를 시작으로 앨라배마, 조지아, 워싱턴, 텍사스 등의 주에서 기업들을 인수하며 꾸준한 M&A를 성장 동력으로 삼았다. 2005년에는 캘리포니아와 미국 남서부에서 절반 이상의 매출이 발생했으나 M&A를 통한 신규 지역의 확장과 함께 2019년에는 미국 남동부와 중남부 지역에서 51.3%의 매출을 일으키고 있다. 현재 디알호튼은 미국 전역 남부, 중부, 서부 등 26개 주, 78개의 하부 시장에서 사업을 영위하고 있다.

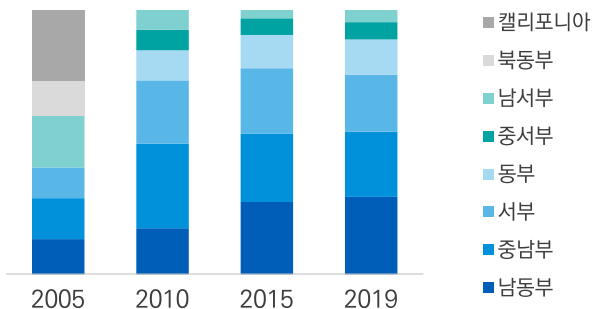
뿐만 아니라 디알호튼은 지역 확장과 동시에 상품 라인업을 확장하였다. 4개의 하위 브랜드를 운영함으로써 주력 상품인 ‘디알호튼’을 중심으로 생애 첫 주택 구입자를 위한 저가 주택 상품인 ‘익스프레스’와 고급 주택 상품인 ‘에메랄드’ 및 유지보수비가 적다는 특징을 가진 ‘프리덤’ 상품 라인을 통해 다양한 고객군의 수요를 충족함과 동시에 가격 차별화 전략으로 업계 1위를 달성하였다.

[디알호튼의 M&A 동향]

| 날짜 | 인수 기업 | 산업 분류 | 지역 | 거래 규모 (백만 달러) |
|------------|-------------------------|------------|---------|---------------|
| 2018-12-11 | Terramor Homes | 주택 건설 | 노스캐롤라이나 | 60.0 |
| 2018-12-04 | Classic Builders, Inc. | 주택 건설, 중공업 | 인디애나 | 60.0 |
| 2018-11-13 | Westport Homes | 주택 건설 | 인디애나 | 190.0 |
| 2017-06-29 | Forestar Group Inc. | 부동산, 임대/분양 | 텍사스 | 332.6 |
| 2016-09-06 | Wilson Parker Homes | 주택 건설 | 조지아 | 90.0 |
| 2015-04-27 | Pacific Ridge Homes | 주택 건설 | 워싱턴 | 72.0 |
| 2014-05-09 | Crown Communities, Inc. | 주택 건설, 부동산 | 조지아 | 210.0 |
| 2012-08-15 | Breland Homes Inc. | 부동산 | 앨라배마 | 105.9 |
| 2001-10-23 | Schuler Homes, Inc. | 주택 건설, 건설업 | 캘리포니아 | 1638.0 |
| 2001-07-18 | Emerald Builders | 주택 건설 | 캘리포니아 | 85.8 |
| 2001-05-02 | Fortress Florida Inc | 금융업 | 델라웨어 | 28.0 |

Source: Mergermarket
 Note: 완료일 기준

[디알호튼의 지역별 매출 비중 추이]



Source: Bloomberg

[디알호튼의 사업 지역 확장]



Source: Bloomberg

“
 트라멜 크로우는 다양한
 유형의 부동산 개발과 고객
 맞춤형 개발 전략을 성장
 동력으로 삼음
 ”

고객 맞춤형 개발로 성장한 트라멜 크로우

1948년 텍사스 북부 도시인 델러스에서 물류창고 개발업을 시작으로 시작한 트라멜 크로우는 당시 연방정부의 도로 확장 개발 계획을 바탕으로 주거, 요식, 호텔 등을 위한 종합기획 개발에 착수하여 오늘날 잘 알려진 트리니티 디자인 지구를 조성하는데 주된 역할을 하며 성장의 기반을 다졌다. 1997년 IPO를 통해 9,300만 달러의 자금 모집에 성공한 후, 2006년 글로벌 부동산 기업인 CBRE에 인수되며 독립적인 자회사 형태로 운영되고 있다.

트라멜 크로우는 미국 CPE(Commercial Property Executive)가 완공 물량, 향후 준공 파이프라인, 시장 가치 및 다양성 등을 바탕으로 선정한 미국 상업용 부동산 디벨로퍼 순위에서 3년 연속 1위에 머무르며 그 입지를 공고한 바 있다. 현재 트라멜 크로우는 크게 오피스, 상업용 부동산, 헬스케어, 주상복합, 리테일 등 5개 분야에서 개발사업을 진행하고 있으며, 대표적인 사업 분야인 오피스의 개발의 경우 기업형 개발부터 맞춤형 개발까지 개발 및 투자에 특화하고 있다.

이렇게 트라멜 크로우가 미국의 대표적인 상업용 부동산 디벨로퍼로서 성장할 수 있었던 배경에는 다양한 유형의 부동산 개발과 고객 맞춤형 개발(BTS, Build-to-Suit) 전략을 성장 동력으로 삼은데 있다.

[미국 상업용 부동산 디벨로퍼 순위]

| # | 2017 | 2018 | 2019 |
|----|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| 1 | Trammell Crow | Trammell Crow | Trammell Crow |
| 2 | Hines | Hines | Tishman Speyer |
| 3 | Related Cos. | Related Cos. | Lincoln Property |
| 4 | Wood Partners | Tishman Speyer | MetLife Investment |
| 5 | Greystar Real Estate Partners | Duke Realty | Majestic Realty |
| 6 | Related Group | The Related Group | Liberty Property Trust |
| 7 | Duke Realty | Lincoln Property | KDC |
| 8 | Liberty Property Trust | Majestic Realty | StreetLights Residential |
| 9 | Majestic Realty | The Wolff | AMLI Residential |
| 10 | LMC | Liberty Property Trust | Transwestern Development |

Source: Commercial Property Executive

[트라멜 크로우의 주요 사업 분야]

- 
오피스
 기업형 개발부터 맞춤형 개발까지 미국 전역에 위치한 16개의 지사의 전문성을 바탕으로 오피스 개발 및 투자에 특화
- 
상업용 부동산
 산업 전문가들의 조직적 네트워크, 지식과 경험으로 기반으로 가치 높은 부동산 개발
- 
헬스케어
 과거 병원, 의료 관련 건물, 실험실 등 1,500만 ft² 이상을 개발한 경험으로 부동산 서비스를 제공
- 
주상복합
 주거 담당 자회사인 High Street Residential을 통해 고급 아파트, 콘도, 타운하우스 등 고성장 지역에 현대적인 디자인을 적용하여 부동산 서비스 제공
- 
리테일
 투자자에겐 고부가가치의 자산을 제공하는 동시에 지역사회와 상점에 수익을 극대화 할 수 있는 개발에 집중

Source: Trammell Crow, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

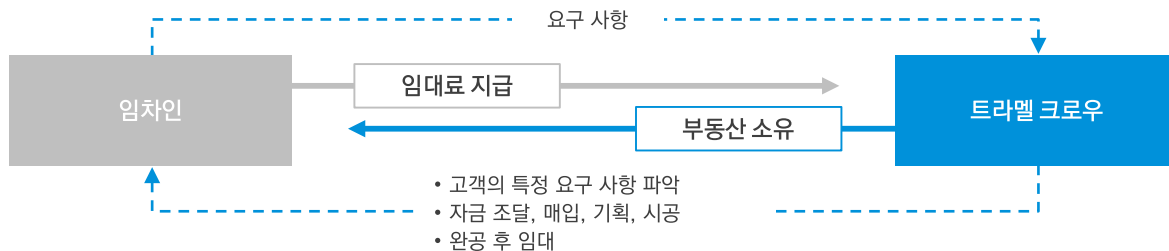
“ 고객 맞춤형 개발은 고객이 요구하는 특정 디자인, 장비, 구조 등을 반영하여 디벨로퍼가 자금 조달, 부지 매입, 기획, 시공까지 진행 ”

트라멜 크로우의 주된 성장 동력 중 하나인 고객 맞춤형 개발이란 임차인이 시장에서 적합한 공간을 찾을 수 없는 경우 시행되는 맞춤 건설 방식을 말한다. 일반 기성복을 구입하는 것이 아닌, 테일러샵에서 고객에게 딱 맞는 정장을 구매하는 것에 비유할 수 있다. 고객 맞춤형 개발에는 고객이 요구하는 특정 디자인, 장비, 구조 등을 반영하여 트라멜 크로우와 같은 디벨로퍼가 자금 조달, 부지 매입, 기획, 시공까지 진행한다. 고객 맞춤형 개발의 계약 조건에서는 단독 임차인이 시설을 임대 및 운영하고 디벨로퍼가 건물을 소유하며 임대료를 받는 계약 조건을 가진다.

일반적으로 건물주가 디벨로퍼에 의뢰를 하여 완공 후 임차인이 임대인과 계약을 하여 임차하는 방식과는 차이가 있다. 트라멜 크로우의 고객 맞춤형 개발은 장기 임차인을 확보할 수 있다는 점에서 여타 개발 프로젝트에 비해 리스크가 낮으며 비용 효율이 높고, 임차인에게는 요구 사항에 딱 맞는 건물을 임차하여 쓸 수 있다는 장점이 있다. 뿐만 아니라 이러한 개발 프로젝트에 있어 일정 수수료 수익을 확보할 수 있어 투자 기반의 부동산 개발 모델과도 유사한 특징을 지닌다.

이러한 특징과 장점을 바탕으로 트라멜 크로우 고객 맞춤형 개발을 통해 고객의 기대를 뛰어넘는 부동산 솔루션과 가치를 제공할 수 있었고, 174개 이상의 BTS 프로젝트의 경험과 상업용, 오피스, 헬스케어 등 다양한 분야에서 45.3 백만 ft² 이상의 개발을 할 수 있었다.

[고객 맞춤형 개발(BTS, Build-to-Suit) 의 개념도]



Source: 삼정KPMG 경제연구원

[트라멜 크로우의 고객 맞춤형 개발 특징]

다양한 포트폴리오

169건 이상의 고객 맞춤형 개발 참여 및 400만m² 이상 개발 경험

고객 경험

다수의 경험을 통해 고객의 요구 사항과 프로세스를 적극 반영

파이낸싱

투자자 및 재정 후원을 통해 유연한 자금 조달 반영



Source: Trammell Crowe

“

미쓰이부동산은
지속 가능한 성장을 위해
다양한 분야의 개발 및
운영으로 수익 창출 분야를
확대

”

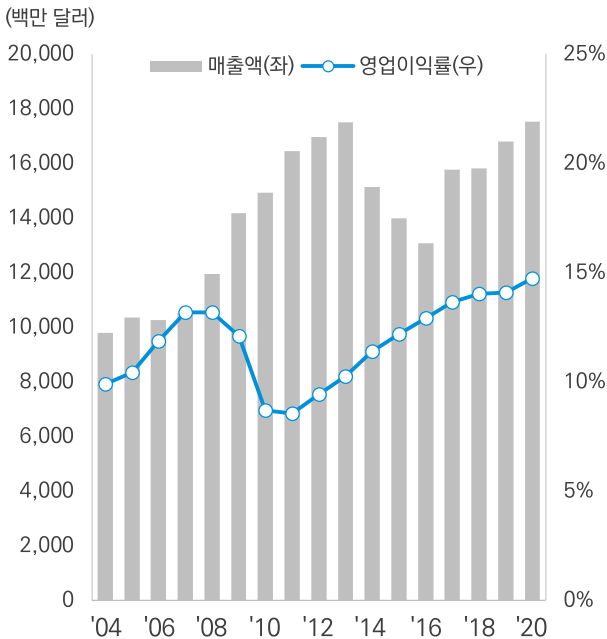
사업 구조 변화를 통해 성공적인 트랜스포메이션을 보여준 미쓰이부동산

미쓰이부동산은 일본의 거대 종합부동산 회사이자 디벨로퍼로 개발, 임대, 중개, 관리 등 각 계열사의 높은 시너지로 꾸준한 수익성을 유지하고 있는 기업이다. 국내 건설사의 영업이익률이 7% 수준인 것에 비해 미쓰이부동산의 영업이익률은 14%에 달한다. 이는 시대가 변함에 따라 사업 구조를 유연하게 변화하며 대응하였기 때문에 가능했다.

미쓰이부동산 역시 국내 건설사와 비슷한 모델인 단기 분양수익 구조에서 지속 가능한 성장을 위해 사업 환경과 시대가 변함에 따라 성공적인 트랜스포메이션으로 대응한 사례이다. 미쓰이부동산은 택지 분양 사업, 단독 주택 및 아파트 분양 사업 등 지속적인 사업구조 변화를 이어 나갔다. 2011년에는 매출의 과반 이상이 임대 부문에서 발생하는 수익 구조에서 2019년에는 임대(45%), 분양(38%), 자산관리(17%) 중심의 사업 포트폴리오를 변경하였다.

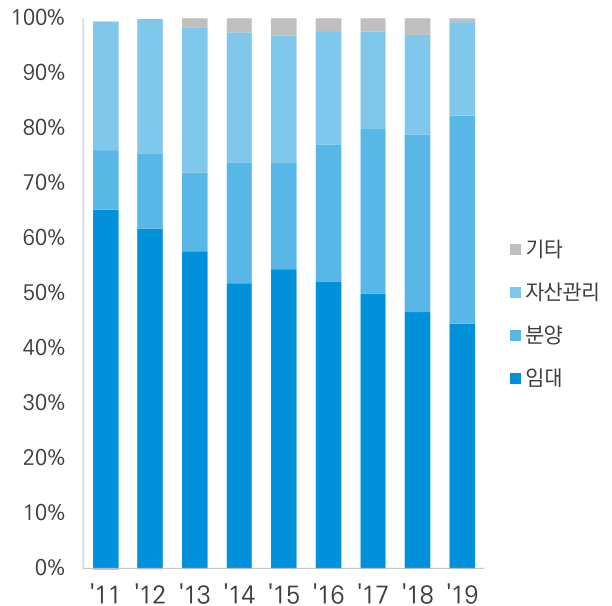
그 결과 미쓰이부동산의 매출액은 2004년 98억 달러에서 175억 달러까지 성장했으며, 같은 기간 영업이익 또한 9억 달러에서 25억 달러를 기록했다. 특히, 2008년 글로벌 금융위기와 2014년 일본 소비세율 인상 등 어려운 환경에서도 지속적인 성장과 영업이익의 달성이 주목할 만하다.

[미쓰이부동산 매출 및 영업이익 추이]



Source: Bloomberg

[부문별 매출액 추이]



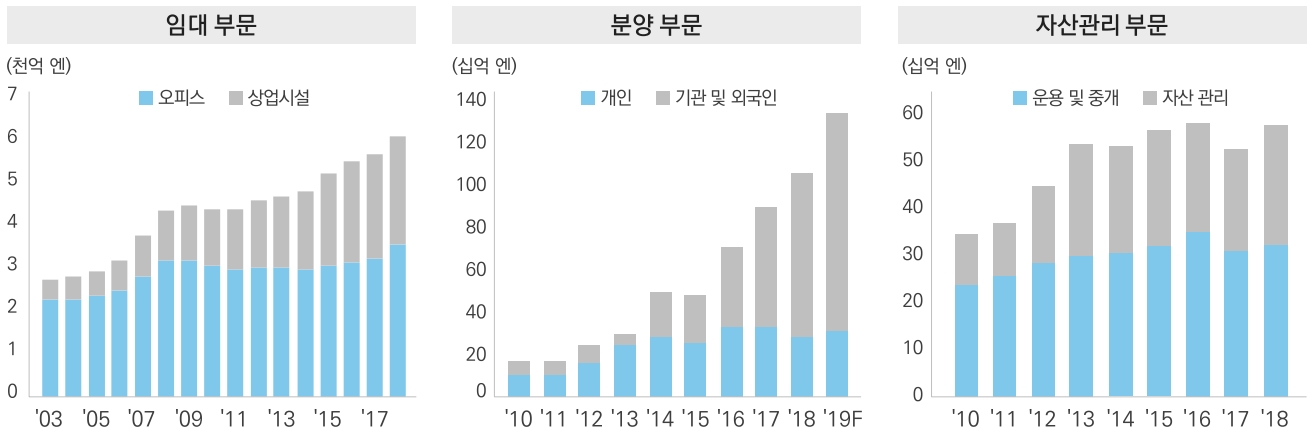
Source: 미쓰이부동산

미쓰이부동산의 매출과 영업이익의 비중이 가장 큰 임대 사업 부문은 핵심 사업부로서 오피스 및 상업시설 임대를 통해 수익을 창출한다. 오피스는 주로 수도권에 집중되어 있으며, 도쿄 주요 5구의 임대 수입이 81%를 차지한다. 3,000여 개의 임차인으로부터 임대 수익을 확보하고 있으며, 133개 오피스의 평균 임대기간은 4.1년으로 안정적인 수익원을 포트폴리오로 구성하고 있다. FY2018 기준 오피스는 임대 부문의 56%, 상업시설은 40%를 차지하고 있으며, 상업시설의 비중이 증가하는 추세이다.

분양 부문의 경우 크게 개인 고객과 기관 및 외국인으로 나누어 볼 수 있다. 개인 고객은 주거용 부동산인 아파트 및 단독주택 등을 개발하여 분양하며, 기관 및 외국인 고객은 오피스, 리테일, 물류창고 등 수익형 부동산을 분양한다. FY2018년 분양 부문의 개인 고객은 27%, 기관 및 외국인은 73%를 구성하고 있다.

자산관리 부문은 운용 및 중개와 자산 관리로 나뉜다. 자산 관리 부문은 오피스, 상업시설, 부동산의 운영을 통해 수수료를 받는 수익 구조이며 자산 운용은 리츠와 같은 부동산 펀드 등의 운용에 따른 수익이다. FY2018 기준 자산관리 부문에서 자산 운용 및 중개 부문이 57%, 자산 관리가 43%의 구성비를 차지한다.

[미쓰이부동산의 세부 부문별 매출 구성 추이]



Source: 미쓰이부동산

[미쓰이부동산의 조직도]



Source: 미쓰이부동산

“
 다이와하우스의 성장
 배경으로 시장 변화에 따른
 신속한 대응과 선순환적
 비즈니스 모델을 통한
 지속가능성을 확보 했다는
 점을 꼽을 수 있음
 ”

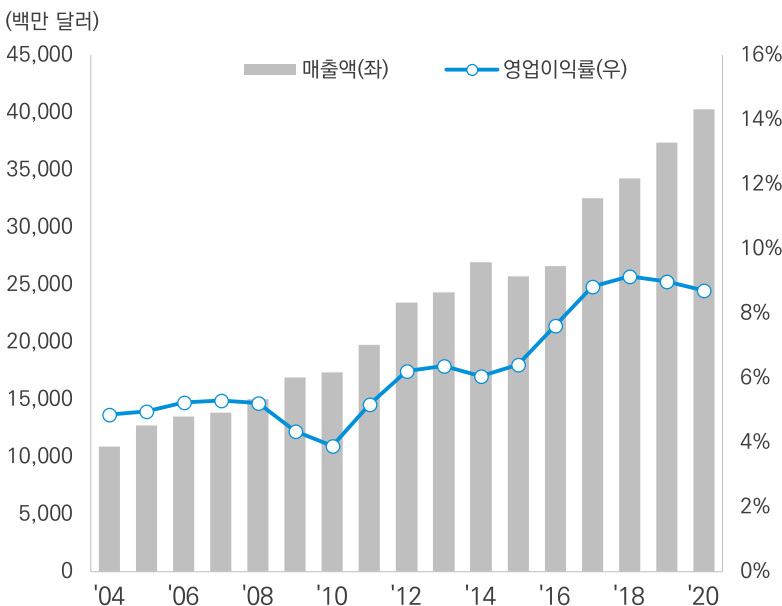
선순환적인 구조로 지속가능성을 확보한 다이와하우스

다이와하우스는 1955년 오사카에서 부동산 회사로 시작하였으며, 2000년대 이후 사업구조 개편을 통해 현재 일본을 대표하는 종합 부동산 디벨로퍼이다. 설립 초기에는 조립식 주택을 선도적으로 도입하며 특허를 받았으며, 일본 27개의 백화점에 주택을 전시하는 등 당시 새로운 마케팅 방식으로 주목을 받으며 성장하였다. 이후 일본이 초고령 사회에 접어들면서 2세대의 공동생활 방식의 수요가 증가했고, 이를 놓치지 않은 다이와하우스는 2014년에 두 세대가 한 집에서 독립된 생활을 할 수 있는 임대 주택을 개발 및 출시하여 다시 한번 성공의 밑거름이 될 수 있었다.

이렇듯 다이와하우스가 지속적인 성장을 할 수 있었던 배경에는 시장 변화에 따른 신속한 대응과 선순환적 비즈니스 모델을 통한 지속가능성을 확보했다는 점을 꼽을 수 있다. 다이와하우스는 과거 주택 중심의 사업구조에서 시장의 성장성이 안정화 됨에 따라 상업시설, 오피스 등으로 사업영역을 확대하고 개발 부문의 투자를 확대하였다. 실제로 다이와하우스의 매출 비중을 살펴보면 2006년에는 주거 부문의 매출이 59%였으나, 2019년에는 주거 46%, 비주거 51%로 매출 비중이 변화하였다.

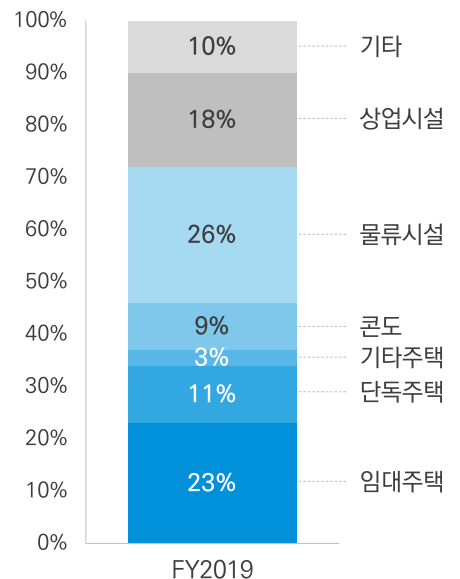
최근에는 일본의 신규 주택 착공 수가 2040년에는 현재의 절반 수준에 달할 것으로 전망되는 가운데, 다이와하우스는 사업 확대를 위해 국내외 M&A도 적극적 진행하고 있다. 2010년 다이와하우스의 계열사는 74개였으나 현재 360개로 증가하였으며,

[다이와하우스 매출 및 영업이익 추이]



Source: Bloomberg

[다이와하우스의 매출 구조]



Source: Bloomberg

“

분양 중심의 사업 모델에서
개발-관리-운영이라는
선순환적 비즈니스 모델을
적용

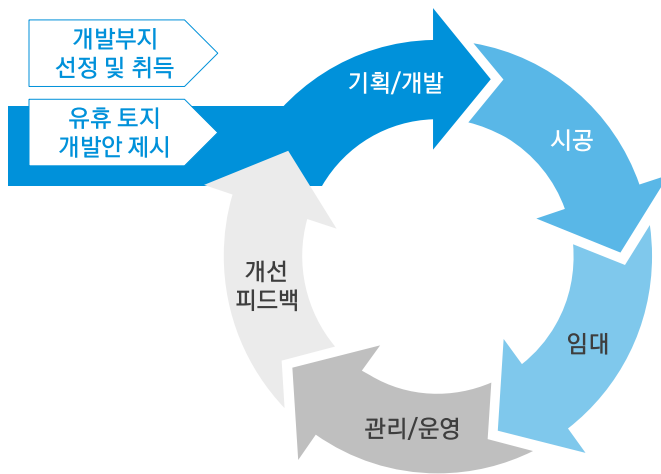
”

해외 사업의 경우 일찍부터 싱가포르, 태국, 브라질, 미국, 호주 등에도 진출하며 사업을 지속해 왔다. 특히 미국에서는 고급 주택에 대한 수요를 파악하고 뉴욕 맨하탄 인근의 콘도 개발뿐만 아니라, 2011년에는 캘리포니아에 현지 법인을 설립하며 임대주택(Multifamily) 시장에 본격적으로 진출했으며 2017년 말에는 미국 스탠리 마틴사를 인수하며 단독 주택시장에도 진출하였다.

다이와하우스의 두 번째 성장 동력으로 주거용, 상업용 등 모든 사업영역에 선순환적인 비즈니스 모델을 적용했다는 점을 꼽을 수 있다. 일본은 우리나라보다 주택시장의 호황기가 먼저 마무리된 만큼, 다이와하우스는 분양 중심의 사업 모델에서 개발-관리-운영이라는 장기 비즈니스 모델로 전환하였다.

이를 통해 개발 후 임대 방식으로 중장기적인 임대 수익을 확보하였다. 또한 일정 수준의 임대 수익을 얻은 후에는 매각하여 자산 가치 상승에 따른 추가 수익 또한 얻을 수 있었다. 매각한 자산에 있어서 임대인에게 자산관리 및 운영 서비스를 제공 함으로서 지속적인 수익을 확보하였으며, 건물의 재건축 및 수선 시기가 다가오면 그동안 축적된 개선점을 피드백으로 제공하여 신규 건물의 기획과 개발 과정에 다이와하우스가 선정될 수 있는 선순환적 모델을 운영하였다.

[다이와하우스의 선순환적 비즈니스 모델]



“

전략

- 건물의 물리적 라이프사이클에 따른 개발, 수선, 재건축 등 선순환적 비즈니스 모델을 구축
- 유지보수 및 관리/운영 시장까지 확보

기대 효과

- 장기 고객의 지속 확보 (새롭게 시공된 건물은 유지관리, 재건축 시에는 수주 확보)
- 안정적인 운영을 바탕으로 신규사업 진출

”

“다이와하우스는 단기적인 개발 후 분양의 모델이 아닌, 임대-관리-개선 피드백까지 제공하며 추후 재개발 시에도 다이와하우스가 선정될 수 있는 선순환적 모델을 구축하여 장기 고객을 확보하였다.”

Source: 국토교통부, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

[Appendix] 국내 주요 디벨로퍼

국내의 주요 디벨로퍼들은 2000년대 후반부터 보유자산, 리츠, 자본력을 갖추며 윤곽을 드러내며 성장하였다. 크게 디벨로퍼 계열, 건설사 계열, 대기업 계열, 금융사 계열 등 출신 배경에 따라 네 부류로 구분할 수 있으며, 최근에는 개발 및 분양 위주에서 금융 분야까지 진출한 업역을 넘나드는 디벨로퍼가 등장하고 있다.

[디벨로퍼 계열]

- 개발 전문 업체로 시작하여 기획, 분양, 가치 제고, 금융 조달 등 자회사를 설립하는 방식으로 규모를 확장하고 있다. 나아가 임대, 관리, 자산운용 등 후방 밸류체인까지 업역을 확대해 나가고 있음. 계열사를 지닌 그룹사 디벨로퍼인 MDM, 신영, 피데스개발 등을 꼽을 수 있으며, 단독 회사로는 네오밸류, 리드건설 등이 있다.

[건설사 계열]

- 기존 시공 위주의 건설사에서 신규사업을 위해 개발업에도 진출하고 있다. 대표적으로 현대산업개발, 대림산업 등이 있다.

[대기업 계열]

- 대기업의 초기 보유 자산의 운영, 관리 등을 위해 설립되었으나, 최근에는 신규 부동산 개발시장에도 진출하는 등 사업을 확대해 나가고 있다.

[금융사 계열]

- 신탁사 등 자금력을 기반으로 개발사업을 시행하고 있으며, 기업 수가 많은 만큼 다양한 개발사업을 추진한 바 있다.

[국내 주요 디벨로퍼 현황]



Source: 국토교통부, 삼성KPMG경제연구원 재구성
 Note: 구 (주)정우건설산업에서 2019년 (주)리드건설로 사명 변경

결론 및 시사점

“

우리나라에도 토지 활용의 고도화가 요구됨에 따라 자본력과 노하우를 가진 전문 디벨로퍼가 점차 등장하는 추세

”

“

국내 디벨로퍼 또한 관련 분야에 대한 전문성을 확충하여 성장 여력을 확보할 필요

”

펜데믹의 업습과 디벨로퍼의 미래

COVID-19의 영향이 2021년 상반기에 산업 전반에 걸쳐 더욱 가시화될 것으로 보고 있다. 이러한 악조건 속에서도 다수의 산업군 다시 한번 위기를 극복하기 위한 변화가 절실한 시점이다. 나아가 국가의 경제 지표가 성숙해질수록 감소하는 GDP 대비 건설투자 비중이 부동산 개발과 밀접하게 영향을 미치고 있어, 토지 활용의 고도화와 부동산 개발의 전문가인 디벨로퍼의 활약이 그 어느 때 보다도 기대되고 있다.

우리나라보다 먼저 시장의 성숙기를 맞은 해외 사례를 살펴보면, 선진국의 디벨로퍼들은 과거 핵심 사업에서 밸류체인을 확장시키며 디벨로퍼로서 지속적인 성장을 이루어 낼 수 있었다. 앞서 서술한 국가별 특징으로 미국은 디벨로퍼의 전문화를 통해 주택을 넘어 상가, 호텔, 리조트 등 개발 분야를 다각화하였다. 일본의 경우 버블 붕괴 이후 안정성을 위해 부동산 개발에서 한 단계 더 나아가 임대 및 관리사업까지 포트폴리오를 확장하였다. 이렇듯 성장의 중심 속에 디벨로퍼가 있는 데에는 기존 사업과 연관성이 높으면서도 고부가가치의 창출과 장기적 임대수익을 통해 지속가능성을 높일 수 있기 때문이다.

국내에서도 부동산 개발을 담당하는 시행사 및 일부 건설사들은 과거 시공 및 단기 분양 위주의 양적 성장을 이루어 냈으나, 자본력과 노하우를 가진 전문 디벨로퍼가 속속이 등장하고 있다. 뿐만 아니라 COVID-19의 영향으로 어려워진 기업들이 유동성 확보를 위해 매각한 토지를 디벨로퍼들이 공격적으로 확보하면서 앞으로 부동산 개발이 본격적으로 이루어질 것으로 보인다. 아울러 현재 국내에서 디벨로퍼 관련 산업이 성장 단계에 있어 향후 발전 가능성이 높은 것으로 분석된다.

따라서 국내 부동산 개발과 관련된 산업은 디벨로퍼로서 재도약을 위해 성공적인 밸류체인 확장이 필요하며, 글로벌 수준의 전문성을 갖춰 경쟁력 확보에 힘써야 할 때이다. 이를 위해서는 앞서 살펴본 해외 사례를 바탕으로 다음과 같은 세 가지 주요 사항을 고려할 수 있다.

01



개발 분야 및 상품군의 사업 포트폴리오 다각화

02



전략적 M&A를 통한 산업 내 우위 선점

03



선순환적 구조를 통한 지속가능한 사업 모델의 구축

“

다양한 부동산 분야에서의
개발 능력을 견비하고
상품군을 늘려 사업
포트폴리오를 다각화

”

“

전략적 M&A를 통해 사업
지역을 확대하고 산업 내
우위를 선점할 수 있을
것으로 기대

”

“

선순환적 비즈니스
모델을 통해 지속가능한
사업 모델 구축이 기업의
장기 생존과 지속적인
수익 창출을 위해선 필수

”

첫째, 개발 분야 및 상품군의 사업 포트폴리오를 다각화하라

디벨로퍼의 사업 포트폴리오 다각화는 크게 개발 영역과 상품군 측면에서 접근해서 볼 수 있다. 먼저 개발 분야 포트폴리오 다각화의 경우, 해외 우수 기업들은 단순 주거용 부동산 개발에만 집중하는 것이 아닌, 다양한 부동산 분야에서의 개발 능력을 견비하고 있었다.

미국 트라멜크로우는 오피스, 상업용, 헬스케어, 주상복합, 리테일 부동산 등 5가지 분야에서 개발업을 영위하고 있으며, 일본의 다이와하우스 역시 주거용 부동산뿐만 아니라, 상업 및 물류시설 분야 또한 개발하며 포트폴리오를 다각화한 바 있다. 상품군 측면에서의 포트폴리오 다각화는 미국 디알호튼이 고객 세그먼트를 구분하여 가격 차별화 전략과 함께 생애 주기에 따른 상품 개발 사례를 꼽을 수 있다. 따라서 국내에서는 인구 변화와 개발수요 변화에 맞춰 사업 포트폴리오를 다각화해야 할 것이다.

둘째, 전략적 M&A를 통한 산업 내 우위를 선점하라

국내에서는 대기업 및 대형 건설사를 배경으로 둔 디벨로퍼들이 등장하고 있으나, 아직까지 자본금 50억 원 이하의 영세한 기업들이 92% 이상을 차지하고 있다. 2020년 기준 약 6,900여 개의 부동산 개발업체가 등록되어 있으며, 최근 10년간 평균 340개의 업체가 매년 새롭게 등록하고 있다. 이렇게 우후죽순으로 등장하는 업체의 개수는 산업의 한정된 규모 안에서 경쟁을 야기할 것으로 보인다.

앞으로 경쟁이 심화되면 전략적 M&A를 통해 사업 지역을 확대하고 산업 내 우위를 선점할 수 있을 것으로 보인다. 미국 디알호튼의 사례에서 알 수 있듯이 지속적인 M&A를 통해 미국 전역에서 활동하는 몇 안 되는 디벨로퍼로 성장할 수 있었으며, 동시에 규모의 경제 또한 실현할 수 있었다. 또한 다이와하우스와 같이 적극적인 해외 M&A를 통해 포화된 국내 시장에서 해외 진출의 교두보로 삼을 수 있을 것이다.

셋째, 선순환적인 구조를 통한 지속가능한 사업 모델을 구축하라

부동산 개발과 밀접한 산업군인 건설사들이 산업의 불황기를 맞이하고 있는 데에는 대내외 경제 환경의 영향도 있지만, 단기 수익에 집중한 분양 위주의 사업 모델을 주요 요소로 꼽을 수 있다. 일본 사례에서 볼 수 있듯이 건설업을 배경으로 성장한 디벨로퍼들은 장기 임대 수익을 노린 선진국형 모델을 도입하였다. 부동산의 보유 및 운영을 통해 임대 수익을 창출하고 부동산 가치 상승에 따른 차익 실현 또한 노린 것이다.

나아가 다이와하우스의 사례처럼 부동산의 물리적 사이클에 따른 개발, 시공, 임대 등 각 단계별 이익 창출과 더불어 개발-운영/임대-개선 피드백을 제공하여 장기 고객의 확보가 필요할 것이다. 추후 재개발 및 재건축이 필요한 시기가 도래하면 기존에 제공한 서비스를 바탕으로 다이와하우스가 사업권을 얻어 선순환적 비즈니스 모델을 도입한 것처럼 지속 가능한 사업 모델 구축이 기업의 장기 생존과 지속적인 수익 창출을 위해선 필수적이다.



Business Contacts

건설·인프라 산업 전문팀

| | | | |
|--|---|---|--|
| 임근구 전무 02-2112-0814 gleem@kr.kpmg.com | 공영철 전무 02-2112-0806 ykong@kr.kpmg.com | 김하균 전무 02-2112-0271 hakyoonkim@kr.kpmg.com | 조승희 상무 02-2112-0846 seungheecho@kr.kpmg.com |
| 강창수 상무 02-2112-0195 ckang@kr.kpmg.com | 박상옥 상무 02-2112-0853 sangokpark@kr.kpmg.com | 한정우 상무 02-2112-7672 jungwoohan@kr.kpmg.com | 엄준식 상무 02-2112-7858 junsikuhm@kr.kpmg.com |

기업부동산 서비스 전문팀

| | | |
|---|--|--|
| 진형석 상무 02-2112-7745 hyungseokjin@kr.kpmg.com | 서광덕 상무 02-2112-0170 kwangdukseo@kr.kpmg.com | 심재훈 상무 02-2112-7073 jaehoonshim@kr.kpmg.com |
|---|--|--|

kpmg.com/kr

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.