

[시리즈 3. Global Leading Player]



PT WIJAYA KARYA(Persero) Tbk 의 핵심 경영 전략

[K-Hub 연구단]

서울대학교 건설환경종합연구소

Contents

PT Wijaya Karya (Persero) TBK 사의 개황 _01

PT Wijaya Karya (Persero) TBK의 성장 배경과 주력 사업 _01

- 1) 서비스 부문별 단계적인 진보와 통합 _01
- 2) 시장과 상품에 대한 포트폴리오 전략 _02

PT Wijaya Karya (Persero) TBK 사의 SWOT 분석 및 Key Competitors _05

PT Wijaya Karya (Persero) TBK 의 핵심 경영 전략 _07

- 1) 전사적 독자 리스크 관리 체계 구축_07
- 2) 토탈솔루션 제공을 위한 비즈니스 라인 다각화와 수직적 통합_07

한국 기업들에게 주는 시사점 _09

발행처: 서울대학교 건설환경종합연구소

발행일: 2016년 12월 30일

주소: 서울시 관악구 관악로 서울대학교 316동 211호

전화: 02-880-4317

※ 본 보고서에 담긴 내용은 심층적인 분석 기반이 아님으로 참고용임.

PT WIJAYA KARYA(PERSERO)TBK 의 개황

- PT Wijaya Karya (Persero) Tbk ¹⁾는 1960년 Act No. 19²⁾에 의해 설립되었고 당시에는 전기와 수도 파이프 설치 공사를 수행하는 전문건설업체였다. 2016년 12월 현재 인도네시아 정부기관과 국영기업을 제외하고 자국 민간 기업 중에서는 기업서열 1위³⁾인 선도적인 EPC 통합 기업이다. 인도네시아 자카르타 본사를 포함한 알제리, 이라크, 미얀마에서 건설부문 자회사를 두고 있다.
- 2015년 12월(FY2015) 기준 매출액이 IDR 13,620,101.4 백만 루피아 (in US \$ 1,021.2 Million) ⁴⁾로 발표되었고(2015 Annual Report), 영업 이익은 11.12%, New Profit Margin은 4.6%, 상시 고용 인력은 2,069⁵⁾ (2016년 11월 현재)수준이다. 인프라, 건축 부문 서비스를 중심으로 공격적인 매출성장을 꾀하면서 그룹 성장 동력으로서 에너지 플랜트 부문 서비스와 부동산 개발 및 자산관리 그리고 에너지 환경 분야에 대한 투자 등을 통해 수익성 확보에 주력하고 있다.

PT WIJAYA KARYA(PERSERO)TBK의 성장 배경과 주력 사업

1) 서비스 부문별 단계적인 진보와 통합

- PT Wijaya Karya (Persero) Tbk는 고객에게 건설 서비스를 제공하는 통합 건설회사이다. 도로, 교량, 관개 시설 및 댐, 관개수로, 원수 공급, 홍수 예방 시설 및 수처리 플랜트와 같은 시설을 건설한다. 또한 교통 인프라, 컨테이너 터미널, 병원, 공항 여객 터미널 및 교육시설, 오피스 빌딩, 쇼핑몰, 스포츠 시설 및 기타 레크레이션 시설의 건설 프로젝트를 수행하며 프로젝트 기획, 부동산 개발, 컨설팅 서비스, 조경 서비스를

1) 1960년 Act No. 19에 의해 설립되었다가 네덜란드 기업(Naamloze Vennootschae Technishche Handel Maatschappij in Bouwbedrijf Vis en Co.)에 소유되어있다가 국유화 대상 기업인 PN Widjaja Karja에 합병됨. 1971년 7월 정부규정 No. 40 에 의거하여 PN Widjaja Karja는 해산되고 유한책임회사(Limited Liability Company(PERSERO)로 전환됨. <http://www.wika.co.id/>

2) 국가 회사(PN) 설립에 관한 정부 규정

3) 프로젝트 매출액(Value) US \$ 78.6 billion과 수행 프로젝트 개수(66) 기준으로 도출된 랭킹 (Construction Intelligence Center)

4) 2015년 총순이익 Gross operating profit(EBITDA) 2,408.6 Million Euros, 총자산 35,279.8 Million Euros로 2011년부터는 매년 2010년 현재 기준의 2배 이상 매출 달성을 꾸준히 이어옴.

총 망라한다. 이렇게 통합적인 건설솔루션서비스 그룹이 되기까지 사업 부문별 점진적인 설립과 통합으로 성장하는 전략을 통해 성장해왔다.

- 설립당시의 사명 ‘Perusahaan Negara Bangunan Widjaja’ 은 1972년 ‘PT Wijaya Karya’ 로 변경되었고, electricity grids(Asahan)와 irrigation(Jatiluhur) 설치 공사 등 다양한 프로젝트를 수행하는 건설계 약자로 발전하는 원년이 되었다.
- 1982년 몇 개의 새로운 사업체를 형성하는데 Construction Civil Division, Building Division, Housing Facilities Division, Concrete and Metal Products Division, Energy Division, Trading Division으로 구성된다.
- 1997년 첫 번째 자회사인 ‘PT Wijaya Karya Beton’을 설립한다. 2000년에는 부동산 사업의 진흥을 위한 ‘PT Wijaya Karya Realty’을 설립한다. 이어서 ‘PT Wijaya Karya Intrade’를 설립함으로써 industry 와 commercial 부문의 진보를 꾀한다.
- 2007년에는 인도네시아 증권 거래소(the Jakarta Stock Exchange)에 자사 주식의 35%를 공개⁶⁾했다. 2008년 고층빌딩 건설 전문으로 하는 자회사 ‘PT Wijaya Karya Gedung’를 설립한다. 같은 해 기계 전기 분야를 전문으로 하는 기업인 ‘PT Catur Insan Pertiwi’의 지분 70.08%를 인수⁷⁾하는 방식으로 그룹의 체격과 포지션을 키운다.
- 2009년 ‘PT Jasa Sarana 와 2013년에는 아스팔트 제품 생산 업체인 PT Sarana Karya 의 지분 100%를 인수한다. 2014년에는 power plant 분야뿐만 아니라 oil 과 Gas 부문에서도 공격적으로 해외 진출확대와 역량발휘를 통해 글로벌 마켓에서 인정받는다.
- 2015년 현재 꾸준히 보다 대규모 인프라 프로젝트를 수행하고 도전하고 있으며 이는 국가 명성에 영향을 미치는 수준으로 진보하고 있다.

2) 시장과 상품에 대한 포트폴리오 전략

- PT Wijaya Karya (Persero) Tbk의 주력 서비스는 크게 건설 서비스 부문(Civil Construction, Building Construction, Roads and Bridges, Irrigation, Transportation infrastructure, Designing and planning)과 부동산 서비스 부문(Realty and property development, Consultancy

6) 자사공개(IPO: Initial Public Offering), 인도네시아 공화국 정부가 65%를 소유함.

7) Pertiwi는 'PT Wijaya Karya Insan Pertiwi'로 사명을 바꿈.

시리즈 3. Global Leading Player

services, Planning, Landscaping services)으로 구분된다. 그룹의 구성을 보면 industry, Infrastructure & Building, Energy& Industrial Plant, Realty & Property, Investment 이상 5개의 핵심 사업 영역으로 운영된다(그림 1 참고).

〈그림 1〉 PT WIJAYA KARYA(PERSERO) Tbk 의 그룹 구성(Business Pillars)



* 자료 : 2015년도 PT WIJAYA KARYA(PERSERO) Tbk Annual Report

- **Industry**⁸⁾: 핵심 사업영역 중에서 industry 부문은 Precast Concrete(Precast Concrete Product, Natural Resource Management), Industrial Facilities(Steel Fabrication, Aluminium Casting, Plastic Injection), Bitumen(Granular Asphalt, Extraction Asphalt)에 대한 서

8) WIKA Beton, WIKA kobe, WIKA Krakatau Betton, PT Citra Lautan Teduh, WIKA Industri&Konstruksi, WIKA Bitumen에 의해 관리·운영되고 있음.

비스를 제공하며 2015년 2조 9,600억 루피아로 그룹 총이익의 15.49% 기여했다.

- **Infrastructure & Building** : Infrastructure & Building 부문은 Civil Construction(Road&Bridge, Seaport, Jetty, Dam&Barrage), Building Construction(Residential&Commercial, Airport, Facility), Steel Construction(Erection, Equipment Installation)를 포함한다. 2015년도 그룹차원에서 이 부문에 대한 중요성이 상당히 높아졌는데 당기 순이익이 6.36조 루피아에 이르며 이는 전년도 대비 32.44% 상승한 것이다.
- **Energy & Industrial Plant** : EPC (Oil& Gas Plant, Petrochemical Plant , Cement Plant, Mining, Bio fuels, Fertilize), Operation & Maintenance(Power Plant, Industrial Equipment)를 중심으로 플랜트 개발, 건설, 유지관리와 운영에 이르기까지 전생애주기 서비스에 주력한다. 순이익이 3조 5,700억 루피로 2014년에 비해 12.03% 증가했다. 그룹 총 수익의 기여도(35.05%)가 가장 큰 핵심 영역이다.
- **Realty & Property** : Landed House, High rise buildings (Apartment, Condo-tel, Office Mix Use), Industrial Estate 관련 부동산 개발과 자산관리 서비스를 주력 상품으로 그룹의 Building Department 에서 담당한다.
- 이 사업영역에서는 병원, 공항 여객 터미널, 역사, 교육시설, 스포츠 시설, 오피스 건물, 쇼핑몰과 기타 레크리에이션 시설 관련 개발과 유지관리, 운영에 관한 서비스를 제공한다. 2015년 전년 대비 10.42% 증가한 1조 4,400억 루피 매출액을 달성했고, 그룹 총이익의 11.64% 기여했다.
- **Investment** : Renewable Energy , Water Environment, Transportation Infrastructure 분야를 중심으로 제휴하면서 투자개발에 주력하고 있다. 이는 단기적으로는 그룹의 순수익에 긍정적인 영향을 주는 transportation infrastructure분야 제휴회사에 대한 투자형태가 대표적이다. 장기적으로 재생에너지, 물환경 부문에 관한 서비스 선점과 글로벌 역량확보를 위한 투자를 전사차원에서 지원하고 있다.
- 전사차원에서 CSR(Corporate Social Responsibility)을 실천하는 방안으로서 핵심사업영역별 교육프로그램을 포함한 지역사회에 대한 투자도 지속적으로 늘리고 있다.

PT WIJAYA KARYA(PERSERO)TBK 사의 SWOT 분석 및 Key Competitors

1) Strengths

- Strong Market Position: 강력한 마켓 포지션으로 브랜드 자산을 구축하고 인도네시아에서 선도적인 EPC 서비스 제공 업체로 자리매김함. 2015년 12월 Corporate Governance Perception Index 2014에서 가장 신뢰받는 기업 상을 수상함. 선도적인 마켓 포지션은 더 큰 고객 확보하고 최고 수준의 성과를 향상시키는 것으로 평가됨.
- Strong Liquidity Position : 높은 유동 비율(1.9 2015년 말 현재)로 강력한 유동성 포지션은 잠재적인 시장 기회에 자금을 지원하려고 할 때 회사를 유리하게 하는 것으로 분석됨. 평가 연도 말 현재 회사의 총 유동 자산은 12조 6,00억 달러(전년 대비 32.5% 증가), 장기 채무 또는 자본 임대 포트폴리오는 2011 회계연도의 IDR 7,795억에서 2015년 12월 현재 IDR 5,910 억 감소
- Strong Operating Performance :2015년 강력한 영업실적을 기록하고 FY 2011~2015년 연평균 성장률은 9.3%, 연평균 15.2%의 매출액 기록, 2014년 (IDR 6181억)대비 2015년 (IDR 6억 2500만 달러)순이익 발표. 이러한 강력한 운영성과는 투자자의 신뢰를 높이고 회사의 성장 전망 개선에 유리하게 작용하는 것으로 분석됨.

2) Weaknesses

- Overdependence on Indonesia: 수입의 상당 부분을 차지하는 인도네시아 시장에 대한 과도한(수익의 100%) 의존도로 인해, 인도네시아의 정치적, 경제적 또는 기후적인 악영향으로 인한 불안정성이 높음.

3) Opportunities

- Strategic Growth Initiatives : 성장 동력으로 다양한 전략적 이니셔티브를 취함. 2015년 한 해 동안에 콘도 호텔(@Bali, 1.2 Hectares) 건설위한 합작 투자 계약 체결, 철도시설(@Manggarai-Jatinegara) 건설위한 철도 수송부(Ministry of Transport, MoT)와 계약 체결, 공항(@Oe-Cusse New Airport) 계약 체결, Surabaya 지역에서 아파트 건설을 포함한 1조 1천억 달러 계약 체결, 1000억 달러 규모의 도로 및 교량 프로젝트(@Kalimantan, Java), 고속도로(@Soreang, Bandung and

West Java) 개발을 위한 1조 5천억 달러 상당의 계약을 체결하는 등 그룹 운영을 강화하고 수익성 제고에 도움이 되는 성격의 프로젝트를 연달아 추진함.

- Growing Demand for Steel : 철강 및 철강 제품에 대한 내수 시장 및 글로벌 마켓 수요 증가로 인한 기록적인 성장 기회 확대
- Positive Outlook for Indonesia Construction Industry : 인도네시아 건설산업에 대한 긍정적 전망⁹⁾은 PT Wijaya Karya (Persero) Tbk 에 새로운 기회를 제공 할 것으로 전망

4) Threats

- Rising Labor Costs in Indonesia : 인도네시아의 인건비 상승¹⁰⁾으로 회사의 직·간접비용 증가와 수익성에 악영향 가능성
- Government Contract Compliance : 정부 계약으로 인한 복잡한 정부 조달 법률 및 규정의 적용으로 인한 행정적 지연, 소송 등으로 그룹 경영상 악영향 가능성
- Stringent Regulations : 연방 정부, 주 정부, 지방자치 별 엄격한 규정 준수 요구로 인해 목적결과물(생산품, 서비스)의 제공 지연 혹은 처벌 발생으로 인한 그룹 이미지 손상 가능성

5) Key Competitors

- 2016년 CIC(Construction Intelligence Center)의 PT Wijaya Karya (Persero) Tbk 기업 프로파일을 보면, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk의 주요 경쟁사는 다음과 같다.
 - PT PP(Persero) Tbk
 - PT Waskita Karya(Persero) Tbk
 - PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama Tbk
 - PT Total Bangun Persada Tbk
 - PT Truba Alam Manunggal Engineering Tbk

9) in-house research에 의하면 인도네시아 건설 산업은 2020년 6조 위안(8640억 달러)으로 평가 될 것으로 예상되며, 2016년과 2020년(예측기간)에 연평균 8.09%의 성장률을 보일 것으로 예상됨.

10) BPS- Statistics Indonesia에 따르면 건설업계에서 일하는 명목 임금은 2015 년 9 월 IDR80,494에서 2016 년 9 월 IDR82,480으로 증가함. 노동 임금 인상은 인도네시아 정부가 2016년 새로운 임금 설정 계획을 시행한 결과임.

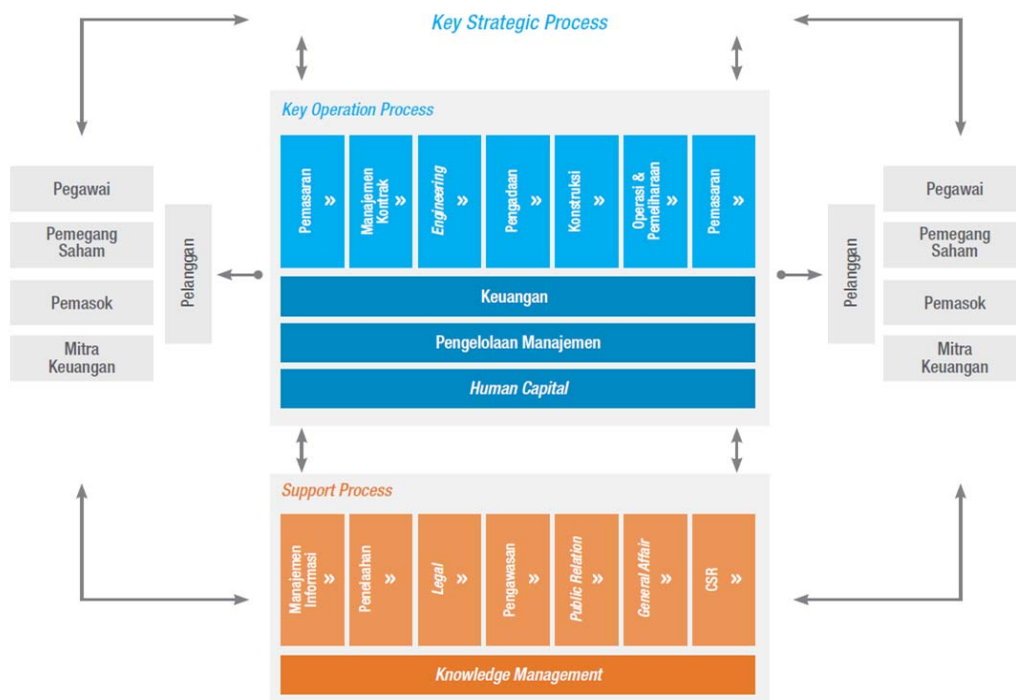
PT WIJAYA KARYA(PERSERO)TBK의 핵심 경영 전략

- 지속가능한 성장 동력 확보와 통합을 중시하는 PT Wijaya Karya (Persero) Tbk 그룹의 경영전략은 1) 전사적 독자 리스크 관리체계 구축 2) 토탈 솔루션 제공을 위한 비즈니스 라인 다각화와 수직적 통합으로 축약될 수 있다.

1) 전사적 독자 리스크 관리 체계 구축

- PT Wijaya Karya (Persero) Tbk는 그룹의 모든 활동과 의사결정에서 회사의 안정성에 영향을 미치는 위험요소(불확실성)을 다루기 위한 관리체계를 그룹성장을 위한 최우선 인프라로 여기고 고유의 리스크 관리 아키텍처를 구축하여 원칙중심의 지배구조를 강화해왔다(그림 2참고).

〈그림 2〉 PT WIJAYA KARYA(PERSERO)Tbk 의 Risk Management Business Process



* 자료 : 2015년도 PT WIJAYA KARYA(PERSERO) Tbk Annual Report

- PT Wijaya Karya (Persero) Tbk의 리스크 아키텍처는 밀접한 상관관계를 지닌 그룹의 principal, frameworks, 리스크 관리 절차의 관계로 정의된다.
- 핵심 전략 프로세스를 최상위 레벨로 두고 있으며 핵심 경영 프로세스를 중심으로 지식관리인프라(Human Capital, Legal, Finance, System,

Procurement)로 구성된 지원 프로세스가 그룹사간의 상부상조를 강력히 지원한다. 2005년부터 전사적인 관리체계를 구축하고 2014년에 공식적으로 통합 구현되었다.

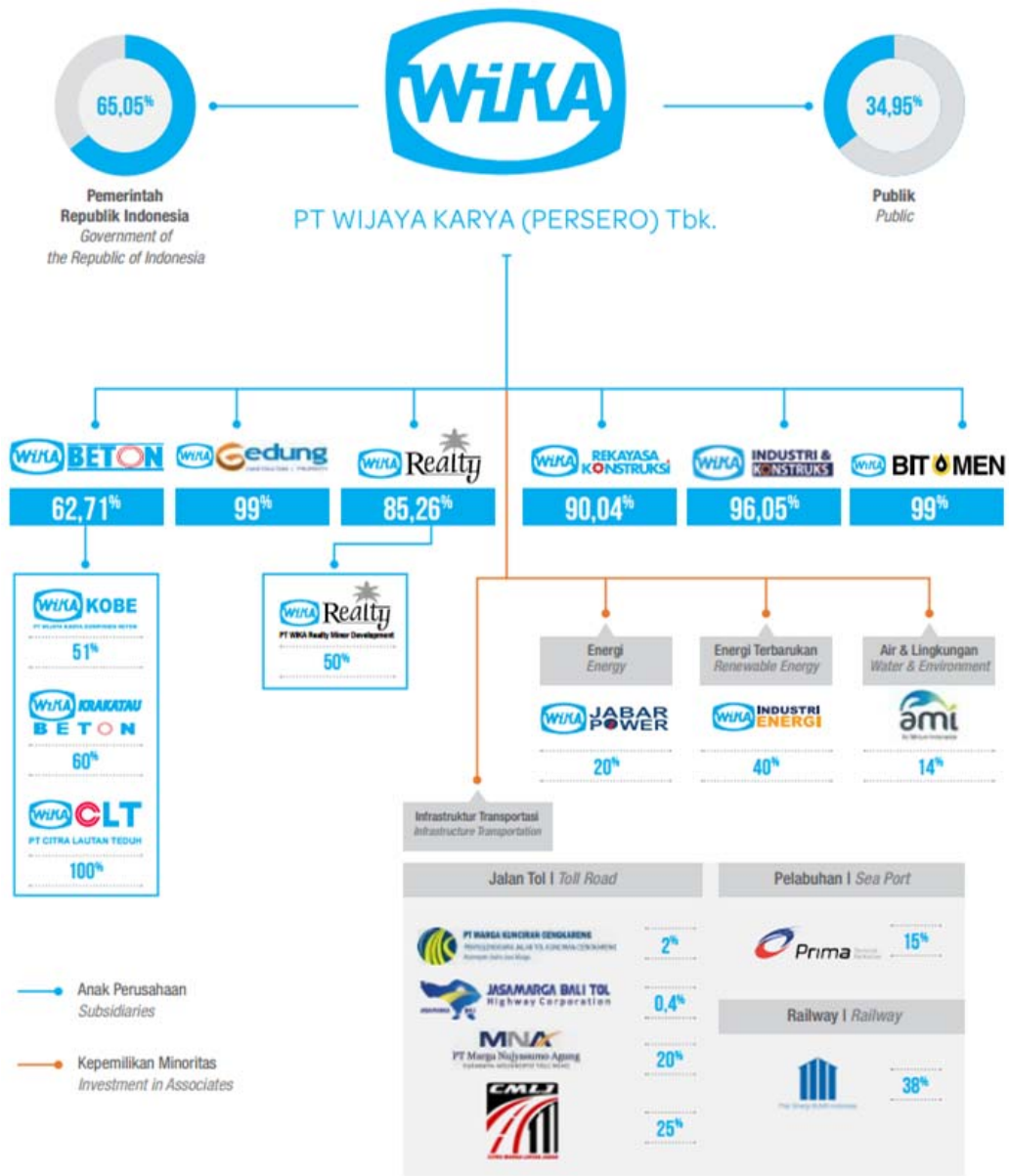
- 그룹의 위험관리방법론으로 ISO 31000-2009¹¹⁾를 적용하고 있다. 모든 작업 단위자(관리자 및 위험목록 소유자)는 주기적으로 위험목록을 검토하고 이 검토 목록을 업데이트 하는 책임자가 된다. 리스크 관리체계의 전 과정을 모니터하고 재식별, 재분석하며 정기적으로 검토하는 것은 별도의 전담부서(PSU)에서 수행한다.
- 특히 리스크 관리 체계의 실효성 확보와 제고를 위해 전략적으로 회사(본사)레벨의 조직과 프로젝트 레벨의 조직구성을 이원화하였다. 조직구성이 분리되어도 리스크 보고절차에서는 프로젝트레벨부터 회사레벨을 아우르는 통합 시스템에 축적되는 소프트웨어를 활용하고 있다.

2) 토탈 솔루션 제공을 위한 비즈니스 라인 다각화와 수직적 통합

- PT Wijaya Karya (Persero) Tbk는 핵심사업과 관련된 사업을 유지하는데 있어 토탈 솔루션을 제공할 수 있도록 수직적 통합 전략을 추구한다.
- 글로벌 스탠다드 수준의 역량을 확보하는데 주력해 온 결과 Energy & Industrial Plant를 중심으로 고정적인 매출을 확보하고, Infrastructure & Building 부문을 중심으로 성장을 도모하며, 제휴회사에 대한 투자율을 늘려가며 핵심 사업별 제공 서비스를 다각화하고 있다.
- 전기파이프 설치공사에서 출발했지만 통합 EPC 서비스로 전상품군에서 역량강화 기회를 잡고 있으며, 기획, 개발, 설계, 조달, 시공, 운영에 이르는 생애주기 전단계에 걸쳐 토탈 솔루션 제공을 통해 마켓 포지션(매출)과 강한 유동성(마진) 두 마리 토끼를 잡고자 한다.
- 안정적인 매출을 유지하면서 부동산 개발과 자산관리서비스(Realty&Property Services)그리고 투자(renewable energy, water environment, transportation infra)사업에서 영업이익을 높이는 수익률 향상 전략을 확인할 수 있다.
- 그룹의 사업 포트폴리오(그림 3)를 보면, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk의 최대주주는 인도네시아 정부(65.05%)이며 공공기관투자자(34.95%)가 지배하는 구조이다. 대부분의 자회사 지분보유율이 90%대이며 제휴사에 대한 보유지분을 통해 수직적 통합 전략도 꾀하고 있다.

11) 이 국제표준은 그룹의 리스크관리 절차서 'No. DOK WIKA-SMRPM-01.01.No.Rev 04.'에 정의됨.

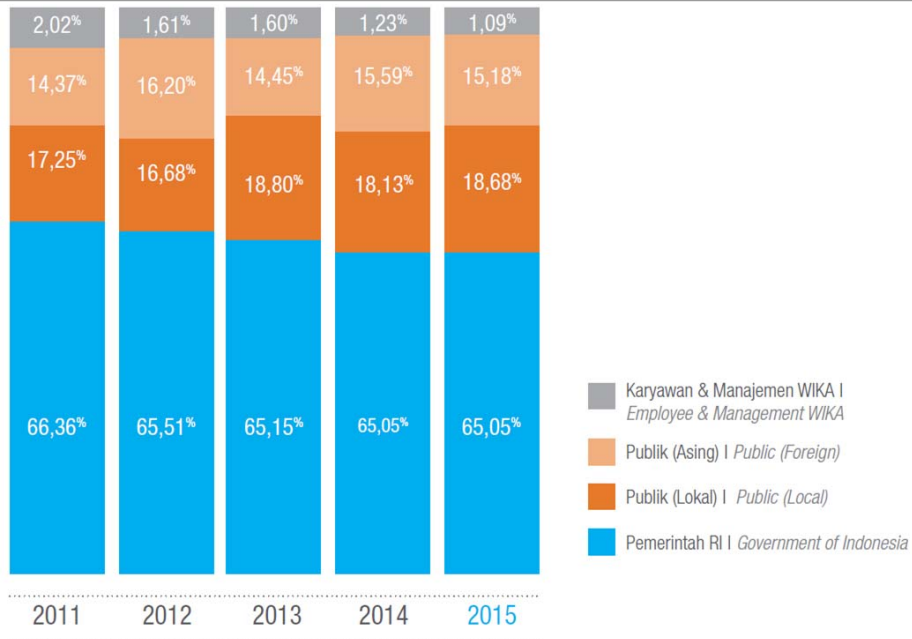
〈그림 3〉 PT WIJAYA KARYA(PERSERO) Tbk 의 Business Portfolio



* 자료 : 2015년도 PT WIJAYA KARYA(PERSERO) Tbk Annual Report

- PT Wijaya Karya (Persero) Tbk의 주주 구성을 (그림 4)를 보면 인도네시아 정부와 지역 공공기관투자자가 80%이상을 차지하고 있으며 외국공공기관투자자의 비중(15%)도 상당함을 알 수 있다.
- PT Wijaya Karya (Persero) Tbk가 성장 동력확보를 위해 전략적으로 프로젝트 계약을 체결할 수 있는 배경이 그룹의 지배구조를 통해서도 드러난다. 건설서비스부문에서의 강력한 영업실적뿐만 아니라, 강한 유동성을 보유할 수 있게된 배경도 확인할 수 있는 부분이다.

〈그림 4〉 PT WIJAYA KARYA(PERSERO)Tbk 의 Shareholders Structure



* 자료 : 2015년도 PT WIJAYA KARYA(PERSERO) Tbk Annual Report

한국기업들에게 주는 시사점

1) 리스크 관리 대응을 위한 그룹조직과 프로젝트 조직의 이원화

- PT Wijaya Karya (Persero) Tbk는 국내외 시장 환경변화에서 불확실성과 위험요소 대응에 긴밀하게 대응하기위해 회사조직과 프로젝트 조직을 이원화하여 구성하고 리스크 모니터링과 보고체계를 시스템화 하였다. 직위중심의 기업조직 매트릭스에서 벗어나지 못하는 한국기업과 한국건설인들이 주목해야하는 부분이다.
- 리스크 관리 체계에 국제표준을 적용하고 리스크 관리단위가 프로젝트의 작업단위에서 이루어지도록 하여 이력관리와 지속적인 업데이트가 보장되도록 시스템화 했다. 이는 제공서비스에 대한 품질과 안전을 확보하여 고객만족과 후속 수주에 긍정적인 영향을 미치고 지속적인 성장과 수익성 확보와 직결된다.

2) 토탈 솔루션 제공을 위한 서비스 통합화와 전략적 프로젝트 수행

- 상당한 영업실적과 강한 유동성을 자랑하는 PT Wijaya Karya (Persero) Tbk그룹이 사업 기획 및 투자개발, 완공 후 사업 운영, 시설

유지관리(FM)의 영역 등 고부가가치(high value) 영역에서 글로벌 수준의 역량강화를 위해 전사적으로 제휴와 투자를 늘려온 것에 주목할 필요가 있다.

- 특히 토탈 솔루션 제공을 위해 비즈니스 라인별 다각화와 수직적 통합 과정에서 핵심 경영 프로세스를 중심으로 지식관리인프라(Human Capital, Legal, Finance, System, Procurement)가 그룹사간의 상부상조를 강력히 지원하는데 개별기업뿐만 아니라 산업차원에서도 지식정보 인프라가 부재한 한국건설 산업이 참고할 부분이다.

※ 국토교통부가 주관하고, 국토교통과학기술진흥원에서 시행하는 국토교통기술촉진 연구사업(16CTAP-B080352-03) 지원을 받아 수행함.