

건설업체의 기업경영 개선사례 분석

- 워크아웃 기업을 중심으로 -

2002. 10

현 준 식

한국건설산업연구원

<차례>

요약	i
I. 서론	1
1. 연구의 배경 및 목적	1
2. 연구의 내용 및 방법	2
II. 워크아웃 추진 배경 및 추진 현황	3
1. 워크아웃 도입 및 추진 배경	3
2. 워크아웃 추진 현황	5
III. 워크아웃업체 사례 분석	9
1. 건설업체의 워크아웃 사례분석	9
1) 남광토건(주)	9
2) 경남기업(주)	2
2. 타업종 워크아웃 사례 - 한국컴퓨터	3
1) 회사 개요	3
2) 워크아웃 신청 배경	3
3) 워크아웃 추진 내용	3
4) 워크아웃 이후 현황 및 성공요인	4
3. 성공 건설업체의 기업개선 사례	4
1) 기업의 사업구조 측면	4
2) 경영혁신 측면	4
4. 선진국 워크아웃 사례	5
1) 영국과 미국의 워크아웃 제도 개요	5
2) 영국의 사례	5
3) 미국의 사례	6
4) 선진국 사례로부터의 시사점	6
5. 워크아웃 성공을 위한 경영관리 방향	6

1) 적극적인 사업구조조정 필요	64
2) 기업지배구조의 개편추진	65
3) 효율적인 인력구조조정	67
4) 구매조달 및 계약관련 조직의 재편	68
IV. 결론	69
1. 전략적 시사점	69
2. 연구의 기대 효과 및 한계	71
참고 문헌	73
부록	75
[부록 1] 워크아웃 추진 절차	7
[부록 2] 워크아웃 추진 실적 (금감원 보도자료)	67
[부록 3] 건설기업중 관리기업 현황	8
[부록 4] 워크아웃 조기졸업 관련 사장 격려문 (전문)	8
[부록 5] 워크아웃 추진방식 비교	8
Abstract	85

<표차례>

<표 II-1> 1997년 이후 부실기업 정리 실적	4
<표 II-2> 워크아웃 대상 기업선정 및 진행 상황	5
<표 II-3> 2001년 중 워크아웃 진행기업의 영업실적 개요 (잠정치)	6
<표 II-4> 2001년중 워크아웃 진행기업의 영업실적 (잠정치)	7
<표 III-1> 자산·부채 실사현황	13
<표 III-2> 채권자별 청산배당률	3
<표 III-3> 추정 손익계산서	4
<표 III-4> 추정 대차대조표	5
<표 III-5> 계속기업 가치	5
<표 III-6> 계열사간 채무보증 해소 내용	8
<표 III-7> 손익관련 목표 달성 내용	8
<표 III-8> 주요 경영지표 추이	9
<표 III-9> 건설수주 실적 및 전망	12
<표 III-10> 워크아웃 졸업관련 신문기사 내용	12
<표 III-11> 경남기업 개요	32
<표 III-12> 경남기업의 손익계산서	52
<표 III-13> 경남기업 대차대조표	52
<표 III-14> 경남기업의 연도별 수주현황	92
<표 III-15> 2002년도 신규 수주 내역	92
<표 III-16> 한국컴퓨터 요약 재무정보	34
<표 III-17> 한국컴퓨터 관련 채권단과의 인터뷰 내용	44
<표 III-18> RJR Nabisco사의 4단계 부채축소과정 (90.7 ~ 91.12)	2·6
<표 III-19> 선진국 사례로부터의 워크아웃 성공 조건	46

<그림차례>

<그림 Ⅲ-1> 경남기업의 주주 현황 (2002년 현재)	62
<그림 Ⅲ-2> 경남기업의 조직도 (2002년 현재)	33
<그림 Ⅲ-3> 사업부문별 현황 (1999년 상반기)	53
<그림 Ⅲ-4> 매출액, 순이익, 환차손 추이	3
<그림 Ⅲ-5> 외환위기 당시의 차입금 변화 추이	3
<그림 Ⅲ-6> 사업부문 조정 내용	3
<그림 Ⅲ-7> 계열사 구조조정 내용	3
<그림 Ⅲ-8> 자산매각 계획 및 실적	4
<그림 Ⅲ-9> 인력감축 및 인건비 절감 실적	4
<그림 Ⅲ-10> 구조조정 실적	11
<그림 Ⅲ-11> 매출 추이	24
<그림 Ⅲ-12> 사업부문별 실적(2001년)	24
<그림 Ⅲ-13> LG건설의 연도별 사업비중 변화	4
<그림 Ⅲ-14> 계룡건설의 사업비중 변화	74
<그림 Ⅲ-15> 공공공사 원가율 추이	84
<그림 Ⅲ-16> 공공공사 원가구성	84
<그림 Ⅲ-16> 판매비/일반관리비 비중 추이	94
<그림 Ⅲ-17> 성공업체의 판매비/일반관리비 세부항목별 비중	95
<그림 Ⅲ-18> 금융비용(이자비용) 추이	15
<그림 Ⅲ-19> 종업원수 변화 추이	25
<그림 Ⅲ-20> 인당 생산성 추이	35
<그림 Ⅲ-21> R&D 투자규모	45
<그림 Ⅲ-22> R&D 집약도	45
<그림 Ⅲ-23> 광고선전비 비중 추이	55
<그림 Ⅲ-24> LG건설의 고객만족 활동 관련 조직 현황	75
<그림 Ⅲ-25> 유로터널사의 자산과 부채 추이	95

요약

I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적

- 1997년 외환위기 이후 많은 건설업체들이 건설경기 침체와 산업내 기업 간 경쟁 심화 등으로 어려움을 겪었음.
 - 정부의 1, 2차 기업구조조정 여파로 2000년 11월 현재 워크아웃, 법정관리, 화의상태에 있는 건설업체수는 총 99개사이며, 청산이 결정된 업체는 6개사, 부도업체수는 7개사로서 총 112개사의 건설업체가 부실건설업체로 판정되었음.
 - 특히 제 2차 기업구조조정시에는 심사대상 총 287개 업체 중 정리대상업체가 52개 업체였으며, 이중 29개 업체가 퇴출을 받았는데, 이중 건설업 관련 업체는 11개사나 포함되어 있었음.
- 이러한 어려움 가운데서도, 최근 주택시장 회복을 비롯해 건설경기가 어느 정도는 회복국면으로 돌아섰고, 그동안 건설업체들의 피나는 자구노력에 힘입어 매출액과 영업이익, 경상이익이 증가하는 등 건설업체들이 조금씩 어려움에서 벗어나고 있음.
- 본 연구에서는 IMF 이후 외환위기 이후 워크아웃에 포함되었던 건설업체들의 기업구조조정 노력들에 대해 살펴보고, 그로부터 시사점을 도출해내어 향후 건설업체들이 자체적으로 구조조정을 추진하는데 있어 참고할 수 있는 방향을 제시하고자 함.

2. 연구의 내용 및 방법

- 본 연구에서는 워크아웃 대상 기업으로 선정되었던 건설업체들을 주 대상으로 워크아웃에서 벗어나기 위해서 이들 업체들이 그동안 추진해왔던 기업구조조정 개선노력들을 분석하고자 함.
 - 주요 연구내용으로는 워크아웃 기업에 선정된 배경, 기업개선작업 진행 과정, 기업개선 계획 수립 내용, 기업개선작업 추진 전략 및 추진 현황, 시사점 등에 대해서 개별 업체별로 사례를 분석한 후 이로부터 전체적인 전략적 시사점을 도출함.
 - 한편 워크아웃 대상인 건설업체 이외에 워크아웃 대상 중 건설업이 아닌 다른 업체와 워크아웃 기업은 아니면서 현재 시장내에서 성공한 건설업체를 선정해 이 업체가 IMF 이후 기업 스스로 추진했던 구조조정 노력을 소개함.
- 다음으로 워크아웃을 성공적으로 졸업한 건설 업체(자율추진 업체 포함)들과 시장내 선도적인 업체가 추진했던 구조조정 노력을 비교 정리함으로써, 향후 건설업체들이 추구해야할 기업구조조정 방안들에 대해 전략적 시사점을 도출함.

II. 워크아웃 추진배경 및 추진 현황

1. 워크아웃 추진배경

- 정부는 1997년 외환위기의 주요 원인을 기업부문의 비효율과 열악한 재무구조 등으로 보고 경제위기 수습책의 일환으로 기업구조조정정책을 추진하였음.
 - 기업구조조정정책은 「기업구조조정 5대 핵심과제」, 즉 재무구조개선, 상호채무보증해소, 경영투명성 제고, 업종전문화 가속화, 경영책임 강화

등으로 집약됨.

- 한편 실제로 기업구조조정정책을 집행하는 단계에서는 주로 부도기업을 정리하는데 역점을 두었는데, 그 방법으로 퇴출, 법정관리 등 기존의 부도기업 정리방법이외에도 대규모 사업교환(big deal), 워크아웃(workout) 등 새로운 방법을 도입·적용하였음.
- 두 차례(1998년 6월 25일, 1999년 11월 3일)에 걸쳐 100여개 이상의 대기업을 부실기업으로 판정하여 퇴출시켰으며 상당수의 기업들이 법정관리와 화의 등을 통해서 정리되었음.
- 독자적인 생존은 어렵지만 정상화 필요성이 높은 기업에 대해서는 워크아웃을 적용하였음.

2. 워크아웃 추진현황

- 2001년 12월말 현재 83개의 적용대상업체 중 졸업한 업체(졸업 또는 자율추진으로 전환된 업체 포함)가 47개 업체, 계속 추진으로 남아있는 업체가 22개 업체, 중단된 업체가 14개 업체임.

<표> 워크아웃 기업선정 및 진행상황

(단위 : 개)

워크아웃 선정	시작전 탈락	워크아웃 적용기업				워크아웃 결과		
		당초	분할	합병	계	졸업	중단	현재
104	8	96	4	-17	83	47	14	22

자료) 금융감독원 (2001년)

- 이중 건설업체로는 조기졸업한 남광토건과 자율추진업체인 경남기업, 벽산건설, 대우건설, 쌍용건설이 있음.

<표> 관리 건설업체 현황

구분	1 ~ 100위 업체명
법정관리(10)	한신공영(자본잠식해소), 극동건설(매각진행중), 한보, 일성건설, 아남건설, 건영, 고려산업개발, 우방, 청구(퇴출대상으로 분류)
화의(7)	성원건설, 국제종합토건, 삼협건설, 대동종합건설, 성원산업개발, 디에스건설, 제이알종합건설
워크아웃(5)	대우건설, 쌍용건설, 벽산건설, 경남기업, 대우자동차판매
기타(1)	남광토건 (2002.4.12., 워크아웃 조기졸업)
계	23

자료) 대한건설협회

- 2001년 중 워크아웃 진행기업(조기졸업(자율추진 포함)한 11개사와 잔존 22개사 대상)의 영업실적을 보면, 2000년 대비 영업이익(1.4조원)이 약 7개 증가한 것으로 나타났다.
- 영업실적과 영업이익이 증가한 것은 주로 워크아웃 업체들이 경영합리화 등을 통한 원가 및 경비절감에 주력했기 때문이다.
- 원가 측면에서의 절감노력인 매출원가율 개선을 살펴보면, 2000년 89.4%에서 2001년 87.4%로 2.0%p 만큼의 원가율이 개선된 것으로 나타났다.
- 경비절감 차원에서의 노력인 판매관리비 절감은 2000년 3.9조원에서 2001년 3.0조원으로 22.8% 감소되어 상당한 금액을 절감시킨 것으로 나타났다.
- 특히, 계속 추진업체 22개사의 영업이익은 전년 적자(△2,270억원)에서 큰폭의 흑자(7,114억원)로 전환하였으며, 대우건설, 쌍용자동차, 쌍용건설, 새한그룹 등의 영업이익 급증한 것으로 나타났다.

<표> 2001년 중 워크아웃 진행기업의 영업실적 개요 (잠정치)

(단위 : 원, %)

구분	매출액			영업이익		
	2000년	2001년	증감률	2000년	2001년	증감률
조기졸업 (11개)	7.1조	7.4조	4.3	4,018억	6,842억	70.3
계속추진 (22개)	29.2조	26.3조	△9.8	△2,270억	7,114억	흑자전환
계(33개)	36.3조	33.7조	△7.0	1,748억	13,956억	698.5

자료) 금융감독원 (2001년)

Ⅲ. 기업구조조정 성공사례 분석

1. 워크아웃 건설업체 사례

○ 남광토건

구분	내용
개요	건설업체중 워크아웃 최초 졸업
신청배경	외부요인 : IMF 위기로 인한 건설경기 위축 내부요인 : -주택사업등 선투자사업에 의한 유동성 악화 -저가수주에 의한 수익성 악화 -그룹사인 쌍용자동차의 채무보증
추진현황	-1998년 11월 3일 워크아웃 신청, 1999년 2월 26일 확정 -2002년 4월 12일 워크아웃 졸업
추진내용	채권단의 지원 -출자전환, 이자면제 및 감면, 부채상환 연기, 회사의 자구노력 -자산매각, 대주주 사재출연 및 유상증자 -인력감축 및 비용절감 -계열사 보증채무 해소
성공요인	-건설경기 호전 -채권금융기관과의 유기적 관계

○ 경남기업

구분	내용
개요	경영진 교체에 의한 워크아웃 성공 추진 업체 기업경영개선 우수사례기업 선정업체 (한국능률협회)
신청배경	외부요인 : IMF 위기로 인한 건설경기 위축 내부요인 : -무리한 차입경영, 방만한 경영 -그룹사인 대우그룹의 부실
추진현황	-1999년 8월 26일 대우그룹 12개사와 함께 워크아웃 추진 -현재 자율추진업체이며, 10 ~ 11월중 졸업예정
추진내용	채권단의 지원 -출자전환, 이자면제 및 감면, 부채상환 연기 -대우그룹과의 분리 회사의 자구노력 -새로운 기업이미지 강화 -부채비율축소와 비용절감 -실수요자 중심의 주택영업전략
성공요인	-정도경영과 신경영전략추진 (책임경영, 수익경영, 열린경영) -안정된 노사관계 -외부 전문경영인 영입과 내부조직의 융화

2. 타업종의 워크아웃 사례 - 한국컴퓨터

구분	내용
개요	경영합리화에 의한 최초의 워크아웃 졸업
신청배경	외부요인 : IMF 위기로 인한 금융기관(주요고객) 투자감소 내부요인 : -환차손, 차입금 상환요구에 따른 유동성 악화 -외부차입에 의한 무리한 사업확장 및 자산투자
추진현황	-1998년 9월 워크아웃 신청, 2000년 3월 워크아웃 졸업
추진내용	채권단의 지원 -부채상환 연기, 대출금 전환, 이자면제 및 감면, 신규자금 지원 회사의 자구노력 -자산매각, 증자 -인력감축 및 비용절감 -계열사 정리를 통한 핵심사업으로의 재편
성공요인	-부채비율 축소 -사업구조조정

3. 성공 건설업체의 사례

구분	내용
대상	IMF 이후 성공한 9개 상장건설업체 (‘IMF이후 건설경영의 성패요인 분석’, 현준식)
기업개선노력	강점에 바탕을 둔 사업구조 조정 경영효율화 측면 : -공사원가율 향상 노력 -판매비/일반관리비의 경비 절감 -차입금 상환을 통한 금융비용 절감 -인력구조조정과 생산성 향상 -R&D투자 -기업이미지 및 브랜드 강화 및 대고객만족활동 강화
성공요인	-원가측면의 개선노력은 기본 -미래를 위한 투자 강화 -비정성적 측면인 기업신인도와 브랜드 이미지 강화 -대고객만족 활동 강화

4. 주요 선진국 사례

○ 영국

구분	내용
실패사례 (Eurotunnel)	배경 : 막대한 투자를 하여 사업추진하였으나, 완공후 기대수익 저조 실패 이유 : -회사의 일방적 모라토리움 선언 (자구노력을 별로 하지 않음) -채권단내의 이해관계 때문에 부채조정에 관한 협의 진통 (채권단 수가 너무 많음) 교훈 : -이후 주채권 은행의 횡포를 막고 채권은행간 이해를 조정하기 위해 채권단 운영위원회 의장직에 독립적인 외부인사 선임
성공사례 (Berisfold International)	배경 : 뉴욕과 런던에서 벌인 부동산 사업 실패, 무리한 사업다각화와 단기 부채 과다로 영국의 금리인상에 따른 금융부담 가중 성공요인 : -채권단에게 경영실상을 신속히 알리고, 부채구조조정 협상 진행 -가장 잘나가는 회사를 매각하는 등 자산매각을 통한 부채상환과 핵심사업으로의 집중 등 피나는 자구노력 교훈 : -채권단과의 유기적 신뢰관계 구축 -자산매각시 돈되는 사업을 매각하는 신속한 자구노력(cf. 벽산)

○ 미국

구분	내용
RJR Nabisco	<p>배경 : 미국의 경기호전시 금융기관으로부터 차입을 늘려 사업투자를 하였으나, 미국경기가 악화되면서 금융비용 부담이 막대해짐.</p> <p>성공요인 :</p> <ul style="list-style-type: none"> -채권단의 지원이 아닌 회사에 의해 다양한 방법으로 부채 축소 - 비대한 조직 축소
Caldor	<p>배경 : 미국 4위의 대형할인업체로서 방만한 경영과 재고누적에 의한 적자 확대, 할인업체간 치열한 가격경쟁에 따른 수익저하, 무리한 사업확장 등</p> <p>성공요인 :</p> <ul style="list-style-type: none"> -새로운 사업계획서 수립에 따른 피나는 자구노력 -핵심고객과 핵심상품에 집중(사업확대 지양) -광고축소, 제반 비용절감 등의 원가절감 노력 -영업효율성 제고 및 수익중시의 영업 -소비자 만족도 제고

5. 워크아웃 성공을 위한 회사의 경영관리 방향

○ 적극적인 사업구조조정 필요

- 사업구조조정 대상사업의 선정은 매각 등을 통하여 부채상환을 한다는 차원뿐만 아니라, 향후 계속기업으로서 사업을 영위해 가면서 부담이 될 수 있는 부문을 제거한다는 적극적인 차원에서 이루어져야 함.
- 사업구조조정 추진방향은 당장 눈앞에 보이는 현금흐름만을 놓고 결정해서는 안되며, 해당산업이 처해진 환경을 우선 고려해야 하고, 그 다음에 해당기업의 장점 및 특성을 분석하여 구조조정방안을 마련해야 함. 즉, 여러 가지 사업부문 중에서 비교우위가 있는 부문을 선택해서 자원을 집중하는 방향으로 사업구조조정을 추진해야 한다.
- 사업구조조정은 경쟁력 없는 적자사업부를 정리하는 차원에서만 접근해서는 안됨. 때로는 돈되는 핵심사업을 과감하게 매각하고, 이 자금으로 금융기관 차입금의 일부 상환과 함께 일부는 회사에 영업자금으로 활용할 수 있는 방안도 적극적으로 검토되어야 함.

○ 기업지배구조의 개편 추진

- 기존 사주의 손실분담 및 소유구조의 개편
 - 기업지배구조의 개편은 단순히 부실경영에 책임있는 기존 사주 및 경영진의 퇴진만을 목적으로 하는 것이 아님. 즉, 투명하고 합리적인 의사결정체계를 구축하고 사업실패 원인을 근본적으로 치유하여 경영정상화의 기간을 단축하고 경영실패를 재연하지 않도록 하는데 주목적이 있음.
 - 따라서 기존 사주 및 경영진은 기업지배구조개편에 적극 동참해야 함.
- 경영의 전문성 확보
 - 어느 기업이든지 최고경영자의 능력이 기업의 성패를 좌우할 수 있지만, 특히 워크아웃 기업의 경우에는 현재의 위기에서 벗어나 성공적으로 조기 정상화를 이루기 위해서는 경영진의 역할이 더욱 중요함.
 - 부실화된 기업(워크아웃 기업 포함)의 경영진은 일반적으로 의사결정의 독단성, 경영정보시스템 미비로 인한 주먹구구식 경영, 사주의 사고에 맞추는 업무처리, 비공개 경영 등을 특징으로 가지고 있음.
 - 전문경영진으로 구성하여 운영하는 경우 대상기업의 경영관리시스템이 객관화되고 투명해질 수 있으며, 채권단이 신뢰를 가지고 정상화를 위해 지원을 해 줄 수 있음.
 - 하지만, 경영진의 교체만이 능사는 아님. 부실의 원인이 기업주에 있지 않고 외부요인 있는 경우, 부실기업주가 성실하게 손실분담을 위해 노력하고 도덕적 해이문제에서 자유로운 기업주가 있다면, 경영방식을 보완하여 경영을 맡기는 것이 책임경영 측면에서 유리함.

○ 효율적인 인력구조조정

- 워크아웃 기업의 인력구조조정은 인원감축 및 급여삭감, 상여금 반납 등을 통하여 비용을 절감함으로써 종업원들도 손실분담에 동참하도록 추진됨.

- 하지만 인력구조조정이 워크아웃 추진의 중요한 부분이기에는 하나 너무 과도할 경우 또 다른 부작용을 초래할 수 있음.
- 따라서 회사는 인건비 절감도 중요하지만, 불필요한 인력은 줄이는 대신 우수 인력의 유출을 방지하고 생산성 향상을 위한 직원들의 근무의욕 고취를 위해 다각적인 방안을 강구하여야 함.

○ 구매조달 및 계약관련 조직의 재편

- 기존에 체결하여 운영중인 각종 계약관계 등에 대하여 비효율적인 측면이 없는지 재점검해야 함.
 - 즉, 자재구매부터 하도업체와의 계약에 이르기까지 원가절감을 할 수 있는 부문이 있는지를 점검하여 과감히 업무 프로세스를 개선하고 이에 따라 관련 조직도 대폭 손질을 해야 함.
 - 특히 최근에는 통신기술이 발달되어 있으므로 인터넷 등을 통하여 철저히 경쟁입찰을 추진한다면 사주 측근 위주의 비합리적인 구매관행 등을 개선하여 원가절감에 크게 기여할 수 있음.

IV. 결 론

1. 전략적 시사점

- 워크아웃 업체들이 회생하기 위해 기업경영개선 노력들은 건설업체뿐만 아니라 다른 산업 아님 다른 선진국가의 업체들에서도 비슷하게 나타났음.
 - 채권단은 기업재무구조 개선을 위해 출자전환, 부채상환유예, 이자면제, 신규 (운영)자금 지원 등의 여러 방법을 통해 회생의 발판을 마련해줌.
 - 기업은 자산매각을 통한 부채상환, 비용 및 원가 절감 등의 경영효율화 노력, 핵심사업으로의 사업구조조정 등의 자구 노력을 기울였음.

○ 건설업체가 워크아웃에 들어가게 된 배경은 제조업과는 다르게 나타났음.

- 워크아웃에 포함된 대부분의 건설 업체들은 워크아웃에 들어가기 전에는 어느정도 우량한 업체였으나, 그룹 계열사로 속하였기에 그룹사와의 상호지급보증이나 채무관계에 얽혀 그룹의 어려움이 어려움을 겪게 되자 건설업체까지 어려움을 겪은 경우가 많았음.
- 건설업체중 워크아웃으로 들어간 업체를 보면 대우건설, 대우자동차 판매, 경남기업(이상 대우그룹 계열), 남광토건, 쌍용건설(이상 쌍용그룹 계열), 벽산건설(벽산 계열) 모두 대기업 그룹의 계열사였음.
- 물론 IMF 이후 기업구조조정에 의해 그룹사들이 계열사에 대한 상호지원을 법적으로 금지하고 있으며, 결합채무제표의 제출을 통한 불법 지원에 대해서도 엄격한 감시를 하여 많이 나아졌다고는 하나, 그룹의 의사결정에 크게 영향을 받을 수 밖에 없는 건설사에게는 많은 점을 시사해주고 있음.

○ 성공 건설업체들의 기업경영개선 노력들을 보면, 워크아웃 업체들과 유사한 면과 다른 면을 동시에 가지고 있는 것으로 파악되었음.

- 유사한 면을 보면 워크아웃 업체이든 아니던 간에 기업경영을 합리화시키기 위한 내부 노력 - 무리한 차입경영 해소(부채비율 축소, 신규차입 축소), 인력감축, 비용절감 등의 원가절감 노력, 사업구조조정 등은 기본적으로 추진하였다는 점임. 즉, 아무리 성공한 업체들이라고 해도 이러한 자구노력들은 기본적으로 수행했음.
- 다른 점은 향후 성장을 위한 대비였음. 다시 말해 워크아웃 업체는 일단 어려움을 극복하기 위해 모든 비용을 절감하고 또한 이익을 남기더라도 채무를 상환하는데 급급했던 반면, 성공한 업체들은 비효율적인 측면의 경영합리화와 더불어 미래를 위해 R&D나 교육훈련 등 인력에 대한 투자와 기업이미지와 브랜드 이미지 강화를 위한 투자 및 노력, 고객만족 극대화를 위한 투자 및 노력을 하였음.

- 워크아웃 대상기업에 선정되었다고 해서 모두 회생하는 것은 아니고 기업의 적극적인 자구노력이 필요함.
 - 기업에 의해 마련되어 채권단에 제출한 자구계획대로 기업들이 이행하고 있는지를 채권단에 의해서 수시로 점검받고 있기 때문에 기업의 적극적인 자구노력 없이는 졸업이 불가능할 수도 있다는 점을 인식해야 함.
- 워크아웃의 성공적 회생을 위해서는 채권단의 지원, 기업측의 자구노력에 다가 건설경기변화가 중요한 변수로 고려되어야 함.
 - 이는 워크아웃 업체든 워크아웃에 속하지 않았던 건설업체든 모두에게 좋은 시사점을 던져주고 있음.
 - 즉, 경기변동에 탄력적으로 대응할 수 있는 사업구조혁신을 이루어야 함.

2. 연구의 기대 효과

- 현재도 법정관리나 화의 그리고 워크아웃을 추진중에 있는 건설업체들이 자사가 현재 추진하는 기업구조조정 추진방안들을 성공업체들의 구조조정 추진방안들과 비교해보고, 보다 더 나은 추진 방안을 수립해서 현재의 어려움에서 벗어날 수 있도록 방향을 제시해 줄 수 있음.
- 워크아웃에 포함되어 있지는 않지만, 현재 어려움을 겪고 있는 건설업체들이 향후 어려움을 극복하기 위해서 추구해야 할 기업구조조정 방향에 대해서 시사점을 줄 수 있음.

I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적

1997년 외환위기 이후 건설경기 침체와 기업간 경쟁 심화로 많은 건설업체들이 어려움을 겪었다. 정부의 1, 2차 기업구조조정의 여파로 2000년 11월 현재 워크아웃¹⁾, 법정관리, 화의상태에 있는 건설업체수는 총 99개이며, 청산이 결정된 업체는 6개, 부도업체수는 7개로서 총 112개의 건설업체가 부실업체로 판정되는 등 건설산업에 불어닥친 위기가 건설업체들의 경영에 어려움을 가중시켰다. 특히 제2차 기업구조조정시에는 심사대상 총 287개 업체 중 정리대상업체가 52개였으며, 이중 29개 업체가 퇴출을 받았다. 이 가운데 건설업 관련 업체는 11개²⁾나 포함되어 있어 건설업체의 어려움이 어느 정도였는지를 짐작케 하고 있다.

하지만, 이러한 어려움 가운데서도, 최근 주택시장 회복을 비롯해 건설경기가 어느 정도는 회복국면으로 돌아섰고, 그동안 건설업체들의 피나는 자구노력에 힘입어 매출액과 영업이익, 경상이익이 증가하는 등 경영실적이 호전되고 있고 있는 것으로 나타나고 있다.

그동안 안정적으로 성장해오던 건설업은 1997년 외환위기 이후 급속한 환경변화를 겪었으며, 향후에도 이러한 변화는 계속될 것으로 전망된다. 따라서 기업이 변화하는 환경에서도 지속적으로 생존하고 성장하기 위해서는 기업을 둘러싼 환경의 변화방향을 예측하고 그러한 변화방향에 맞는 적절한 구조조정을 추진해야 할 것이다. 다시말해 단순히 법정관리나 워크아웃 같은 구조조정에서 벗어나기 위해서 지금까지 노력했던 단기적인 자구노력만으로는 부족하고, 지속적인 구조조정 노력, 즉 경영혁신 노력을 해나가야 할 것이다.

1) 기업구조개선에는 사업범위조정, 고용조정, 경영조정 등이 포함되는 반면 워크아웃은 금융거래 당사자들이 기존의 금융계약을 갱신하여 재무구조를 개선함으로써 그 기업을 정상화하려는 것임. 이와 같은 관점에서 보면 워크아웃은 기업재무구조 개선작업으로 번역될 수 있으나, 우리나라에서는 기업구조개선작업의 의미로 통용되고 있는바 본 연구에서도 워크아웃을 기업구조개선작업의 의미로 사용하고자 함.

2) 11개 퇴출업체의 명단을 보면, 법정관리업체가 5개로 동아건설(워크아웃 상태중), 청구(법정관리 상태중), 서한(법정관리 신청중), (주)우방(법정관리 신청중), 동보건설이었으며, 청산업체는 6개사로 대동주택, 미주실업, 신화건설, 우성건설(이상 법정관리 중), 삼익건설(화의 중)이 포함되었음. (자료원 '건설산업의 현안 과제와 대책', 한국건설산업연구원, Working Paper no. 32, 2000.11.)

이에 본 연구에서는 IMF 이후 외환위기 이후 워크아웃에 포함되었던 건설업체들의 기업구조조정 노력들을 살펴보고, 그로부터 시사점을 도출하여 향후 건설업체들이 자체적으로 구조조정을 추진하는데 참고할 수 있는 방향을 제시하고자 한다.

2. 연구의 내용 및 방법

본 연구에서는 워크아웃에 포함되었던 건설업체들이 워크아웃에서 벗어나기 위해서 그동안 추진해왔던 기업구조조정 개선노력들을 분석하고자 한다.

주요 연구내용으로는 워크아웃 기업에 선정된 배경, 기업개선작업 진행 과정, 기업개선계획 수립 내용, 기업개선작업 추진 전략 및 추진 현황, 시사점 등에 대한 업체별 사례 분석과 전체적인 전략적 시사점 도출이 포함된다. 또한 워크아웃 건설업체 이외에 다른 산업의 워크아웃 대상 업체 및 현재 성공한 건설업체를 선정해 이 업체들이 IMF 이후 기업 스스로 추진했던 구조조정 노력을 소개하고자 한다. 다음으로 워크아웃을 성공적으로 졸업한 건설 업체(자율추진 업체 포함)들과 시장내 선도적인 업체가 추진했던 구조조정 노력을 비교 정리함으로써, 향후 건설업체들이 추구해야할 기업구조조정 방안들에 대한 전략적 시사점을 도출하고자 한다.

사례분석 대상 업체로는 현재 워크아웃에서 조기졸업한 남광토건과 자율추진업체인 경남기업을 선정하였으며, 건설업체가 아니면서 워크아웃에서 성공적으로 벗어난 업체로는 한국컴퓨터를 선정했다. 또한 기업구조조정 개선사례 비교 대상업체로는 IMF 이후 그 입지가 더욱 높아진 성공한 건설업체³⁾들을 선정하였으며, 외국(미국, 영국)의 기업구조조정 성공사례를 소개하였다.

분석에 이용될 기초 자료로는 기업구조조정 관련 기존 문헌들과 해당 업체의 사업보고서, 기업구조조정 추진 관계자와의 면담, 해당 업체의 주채권은행의 관계자(보통 경영관리단으로 파견된 직원)와의 면담을 통해 얻은 자료를 활용하였다.

3) 비교분석에 포함된 성공 건설업체는 LG건설, 현대산업개발, 풍림산업, 계룡건설산업, 동양고속건설, 한일건설, 범양건설, 중앙건설, 신일건설 등 9개 업체이며, 이 업체들을 본 분석에서 선정하게 배경은 'IMF 이후 건설경영의 성패요인'(한국건설산업연구원, 현준식, 2002.6)을 참조하기 바람.

II. 워크아웃 추진 배경 및 추진 현황

1. 워크아웃 도입 및 추진 배경⁴⁾

정부는 1997년 외환위기의 주요 원인을 기업부문의 비효율과 열악한 재무구조 등으로 보고 경제위기 수습책의 일환으로 기업구조조정정책을 추진하였다. 기업구조조정정책은 「기업구조조정 5대 핵심과제」, 즉 재무구조개선, 상호채무보증해소, 경영투명성 제고, 업종전문화 가속화, 경영책임 강화 등으로 집약된다. 한편 실제로 기업구조조정정책을 집행하는 단계에서는 주로 부도기업을 정리하는데 역점을 두었는데 이는 기업부문 구조조정이 추진될 당시 우리나라가 경제위기 와중에 있었고 금융시장이 극도로 불안한 상황이었으므로 위기상황을 조속히 벗어나기 위해서는 부실기업의 정리가 무엇보다도 시급히 해결해야 할 과제였기 때문이다. 즉 금융기능의 정상화를 위해서는 금융기관 부실채권의 확정과 정리가 필수적이므로 그에 앞서 부실기업을 정리할 필요가 있었던 것이다.

부도기업을 정리함에 있어서는 퇴출, 법정관리 등 기존의 부도기업 정리방법이외에도 대규모 사업교환(big deal), 워크아웃(workout) 등 새로운 방법을 도입·적용하였다. 즉 두 차례(1998년 6월 25일, 1999년 11월 3일)에 걸쳐 100여개 이상의 대기업을 부실기업으로 판정하여 퇴출시켰으며 상당수의 기업들이 법정관리와 화의 등을 통해서 정리되었다. 한편 독자적인 생존은 어렵지만 정상화 필요성이 높은 기업에 대해서는 법정관리 등과 같은 기존의 부도기업 처리방법 대신에 workout을 적용하였다. 1997년 이후 부실기업 정리 실적을 구체적으로 정리하면 다음의 <표 1>과 같다.

우리나라에서 부도기업의 회생을 위한 방법으로 워크아웃⁵⁾을 채택한 것은 기존의 기업 정상화 방안들이 갖는 비효율성 때문이었다. 즉 기존의 부도기업 처리방법들은 행정담당자들의 전문성 부족, 절차의 복잡성 등으로 그 처리기간이 길어 당시 금융시장 정상화의 시급성 등에 비추어볼 때 이를 채택하여 적용하기가 곤란하였던 것이다⁶⁾.

4) 한국은행 특별연구실, 육승환외 2인, 「기업재무구조조정(Workout)의 성공조건」, 금융경제연구 제 122호, 2001.12. pp.13~15

5) 워크아웃의 추진절차에 대한 자세한 자료는 [첨부자료1]를 참조하기 바람.

6) 기존 법률에 의한 부도기업처리 소요기간은 회사정리가 436일(정리절차 신청에서 정리계획 인가까지), 화의의 경우 324일(화의절차 신청에서 화의조건 인가·변경까지), 그리고 파산의 경우는 398일(청산절차 신청에서 배당기일까지)이 걸리는 것으로 나타났다(박승두 2000), 4) 자료제인용.

4.건설업체의 기업경영 개선사례 분석

<표 II-1> 1997년 이후 부실기업 정리 실적

주요 정책	대상기업
기업퇴출 판정	<ul style="list-style-type: none"> ○ (제1차 판정) 55개사에 대한 회생불가 판정 후 청산·매각·합병 조치 <ul style="list-style-type: none"> - 5大계열소속 20개사, 6~64大계열 32개사, 非계열 3개사 ○ (제2차 판정) 52개 기업을 정리대상기업으로 선정 (동아건설과 현대건설에 대해서는 판정 유보)
대규모 사업교환 (빅딜)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 9개 업종(반도체, 석유화학, 항공기, 정유, 철도차량, 발전설비, 선박용 엔진, 자동차, 가전) 16개사 대상 <ul style="list-style-type: none"> - 현대그룹(현대전자, 현대정유, 현대정공, 현대중공업, 현대석유화학, 현대우주항공), 삼성그룹(삼성중공업, 삼성자동차, 삼성항공, 삼성중합화학), 대우그룹(대우중공업, 대우전자), LG그룹(LG반도체), 기타 (한진중공업, 한화에너지, 한국중공업)
재무구조개선 약정을 통한 자체 정상화	<ul style="list-style-type: none"> ○ 금융기관 여신규모 2,500억원 이상인 계열기업군 대상 <ul style="list-style-type: none"> - 5大계열 및 6~64大계열 중 두산, 금호, 한솔 등 40개계열
기업재무구조 개선작업 (워크아웃)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 6~64大계열 중 독자회생이 어려운 16개 계열기업군 <ul style="list-style-type: none"> - 쌍용, 고합, 동아건설, 아남산업, 신호, 갑을, 동국무역, 거평, 우방, 벽산, 진도, 신원, 강원산업, 세풍, 신동방, 대구백화점 * 대우계열 12개사, 새한그룹도 추후 포함
법정관리 및 화의	<ul style="list-style-type: none"> ○ 6~64대 기업집단 중 workout 탈락 그룹 <ul style="list-style-type: none"> : 한일, 통일, 해태 등 ○ Workout 실시 전에 부도가 발생한 계열기업군 <ul style="list-style-type: none"> - 기아, 한보, 삼미, 한신공영, 대농, 뉴코아, 수산중공업, 한라, 청구, 진로, 나산, 극동건설, 두레, 보성, 화승 등

자료) 육승환 조사역외 2인(한국은행특별연구실), '기업구조조정의 성공조건', 금융경제연구 제122호, 2001.12의 p.14 <표5> 재인용

워크아웃을 부도기업의 주요 처리방법으로 채택한 또 다른 배경으로는 부실기업 정리과정에 있어 정책당국의 개입 필요성을 들 수 있다. 외환위기 직후에는 정부에 대한 국민의 신뢰가 크게 실추됨에 따라 정부가 부실기업 정리에 개입할 경우 그 효과를 크게 기대할 수 없었던 데다 오히려 부실 심화나 재산권 침해 논란 등 각종 부작용이 예상되는 상황이었다. 그러나 이러한 여건에도 불구하고 금융시장 정상화가 시급한 상황에서 부실기업에 대한 효과적 정리 여부가 금융안정성에 직접적으로 영향을 주는 요인이었기 때문에 금융감독당국은 부실기업의 정리에 관심을 가지지 않을 수 없는 입장이었다. 따라서 금융감독당국은 금융기관이 주도하되 중재자로서 개입할 수 있는 워크아웃을 부도기업을 정리하는 주요 방법으로 채택한 것으로 해석된다.

II. 워크아웃 추진 배경 및 추진 현황⁵

이와 함께 청산 등의 방법에 따라 부도기업들을 처리하기 어려운 현실적인 제약도 Workout이 기업구조조정의 주된 수단으로 채택된 데 영향을 미친 것으로 판단된다. Workout 대상기업은 청산과 같은 방식으로 정리하게 되면 금융기관의 부실자산이 급격히 늘어나는 데다 실업의 증가 등에 따른 사회적 비용의 발생도 심각히 우려되었기 때문에 이들 기업들을 시장에서 퇴출시키기보다는 회생 정상화를 도모할 수밖에 없었던 것이다.

2. 워크아웃 추진 현황⁷⁾

정부가 추진한 워크아웃 추진현황을 보면, 2001년 12월말 현재 83개의 적용대상업체 중 졸업한 업체(졸업 또는 자율추진으로 전환된 업체 포함)가 47개, 계속 추진으로 남아있는 업체가 22개, 중단된 업체가 14개인 것으로 나타났다(<표 II-2> 참조).⁸⁾

이중 건설업체로는 조기졸업한 남광토건과 자율추진업체로 경남기업, 고려산업, 벽산건설⁹⁾이 포함되어 있으며, 대우건설, 쌍용건설은 계속 추진업체로 남아 있다¹⁰⁾.

<표 II-2> 워크아웃 대상 기업선정 및 진행 상황

(단위 : 개)

워크아웃 선정	시작전 탈락	워크아웃 적용기업				워크아웃 결과		
		당초	분할	합병	계	졸업	중단	현재
104	8	96	4	-17	83	47	14	22

주) 2001년 12월말 현재, 자료) 금융감독원 (2001년)

한편, 2001년 중 워크아웃 진행기업(조기졸업(자율추진 포함) 11개사와 잔존 22개사 대상)의 영업실적을 보면, 2000년 대비 영업이익(1.4조원)이 약 7배 증가하였다.¹¹⁾ 이처럼

7) 한국은행 특별연구실, 육승환외 2인, 전제서, pp.18~22.

8) 구체적인 자료는 [첨부자료2]를 참조하기 바람.

9) 벽산건설의 경우 2002년 6월 9일 채권단 회의 결과 2002년 하반기중 조기졸업을 추진할 예정이다. (2002년 6월 10일자 한국경제신문)

10) 2002년 6월 현재 워크아웃을 포함한 법정관리, 화의 상태에 있는 건설업체 현황은 부록을 참조하기 바람.

11) 금융감독원 보도자료 (2002. 1. 28), '2001년 중 워크아웃 진행기업의 영업실적(잠정치)'를 참조하였으며, 구체적인 영업실적(잠정치) 자료는 [첨부자료4]를 참조하기 바람.

영업실적과 영업이익이 증가한 것은 주로 워크아웃 업체들이 경영합리화 등을 통한 원가 및 경비절감에 주력했기 때문인 것으로 분석되었다. 구체적으로 원가 측면에서의 절감노력인 매출원가율 개선을 살펴보면, 2000년 89.4%에서 2001년 87.4%로 2.0%p 만큼의 원가율이 개선된 것으로 나타났으며, 경비절감 차원에서의 노력인 판매관리비 절감은 2000년 3.9조원에서 2001년 3.0조원으로 감소하여 22.8%에 이르는 절감효과가 있었던 것으로 나타났다.

22개의 계속 추진업체들의 영업이익은 전년 적자(△2,270억원)에서 큰폭의 흑자(7,114억원)로 전환하였으며, 특히 대우건설, 쌍용자동차, 쌍용건설, 새한그룹 등의 영업이익이 급증한 것으로 나타났다.

<표 II-3> 2001년 중 워크아웃 진행기업의 영업실적 개요 (잠정치)

(단위 : 원, %)

구분	매출액			영업이익		
	2000년	2001년	증감률	2000년	2001년	증감률
조기졸업 (11개)	7.1조	7.4조	4.3	4,018억	6,842억	70.3
계속추진 (22개)	29.2조	26.3조	△9.8	△2,270억	7,114억	흑자전환
계(33개)	36.3조	33.7조	△7.0	1,748억	13,956억	698.5

자료) 금융감독원 2002. 1. 28 보도자료 '2001년중 워크아웃 진행기업의 영업실적'

II. 워크아웃 추진 배경 및 추진 현황·7

<표 II-4> 2001년중 워크아웃 진행기업의 영업실적 (잠정치)

(단위 : 억원, %)

기 업 명		매 출 액			영업이익			비 고
		2000	2001e	증감률	2000	2001e	증감률	
조 기 중 업	대우조선공업	28,071	30,139	7.4	3,752	2,986	△20.4	
	대우종합기계	14,951	15,403	3.0	△2,835	781	흑자전환	
	현대 카드	923	1,166	26.3	123	122	△0.8	
	대 현	1,474	1,624	10.2	97	256	163.9	
	동화면세점	955	1,081	13.2	61	68	11.5	
	벽 산 건설	7,670	7,153	△6.7	1,533	1,115	△27.3	자율추진
	신 원	5,229	4,881	△6.7	364	396	8.8	"
	경 남 기업	3,933	4,076	3.6	367	271	△26.2	"
	남 광 토건	3,346	3,460	3.4	182	295	62.1	"
	삼 표 산업	2,833	3,360	18.6	331	542	63.7	"
업	신 우	1,826	1,903	4.2	43	10	△76.7	CRV 설립
	계	71,211	74,246	4.3	4,018	6,842	70.3	
계 속 추 진	대 우 Int'l	78,428	63,485	△19.1	661	1,166	76.4	
	대 우 건설	27,751	30,177	8.7	1,161	2,395	106.3	
	대 우 자 판	39,324	33,111	△15.8	1,504	459	△69.5	
	대 우 전 자	31,940	30,289	△5.2	166	600	261.4	
	쌍용자동차	17,785	23,135	30.1	△2,592	1,363	흑자전환	
	오리온전기	9,054	8,210	△9.3	△785	△1,859	적자확대	CRV 설립중
	대 우 통 신	15,885	6,949	△56.3	38	△556	적자전환	02.2월 분할 예정
	대우캐피탈	2,772	2,276	△17.9	274	91	△66.8	
	고 합	12,550	11,395	△9.2	△973	△396	적자축소	01.12월 회사분할
	쌍 용 건 설	11,028	11,069	0.4	△836	783	흑자전환	
	새 한	9,094	8,706	△4.3	△1,208	584	흑자전환	
	새한미디어	3,136	3,020	△3.7	△509	431	흑자전환	
	동 국 무 역	8,179	8,104	△0.9	311	276	△11.3	
	신 호 제 지	5,474	5,578	1.9	173	463	167.6	
	갑 을	4,968	4,101	△17.5	17	383	2,152.9	
	신 동 방	4,010	3,782	△5.7	222	357	60.8	
	동방생활산업	2,410	2,061	△14.5	100	54	△46.0	
	충 남 방 적	1,908	1,980	3.8	△87	21	흑자전환	
	세 풍	1,806	1,977	9.5	111	316	184.7	
	남선알미늄	1,650	1,919	16.3	△31	103	흑자전환	
	미 주 제 강	1,162	1,100	△5.3	10	55	450.0	
	한 창	1,571	835	△46.8	3	25	733.3	
	계	291,885	263,259	△9.8	△2,270	7,114	흑자전환	
	총 계	363,096	337,505	△7.0	1,748	13,956	698.4	

자료) 금융감독원 2002. 1. 28 보도자료 '2001년중 워크아웃 진행기업의 영업실적'

8.건설업체의 기업경영 개선사례 분석

II. 워크아웃 추진 배경 및 추진 현황·9

Ⅲ. 워크아웃업체 사례 분석

1. 건설업체의 워크아웃 사례분석

1) 남광토건(주)

남광토건은 적극적인 자구노력과 경영합리화를 통해 워크아웃 건설업체로서는 처음으로 워크아웃을 조기졸업하였으며, 2002년 8월말 현재까지도 워크아웃을 조기졸업한 유일한 건설회사이기에 본 연구의 사례로서 선정하였다¹²⁾. 남광토건의 회사개요, 워크아웃 신청 배경, 추진내용, 추진후 실적, 성공요인들에 대해서 살펴보도록 하겠다.

(1) 회사 개요¹³⁾

남광토건은 2002년 현재 시공능력 43위의 업체로 광복직후인 1947년 설립된 이래 지난 50여년간 축적된 풍부한 시공경험과 기술력을 바탕으로 다양한 분야의 건설현장에서 높은 품질과 고객만족을 구현해 나가고 있는 건설업체로 평가되고 있다.

남광토건은 창사초기인 1950~60년대에는 전후복구 및 국토개발 사업을 통해 국가 산업화의 기틀을 마련했다. 1974년부터는 해외시장에 본격 적으로 진출하여 총 13억불 상당의 해외공사를 수행하였으며, 1982년엔 해외건설 10억불탑을 수상하기도 하였다. 오일쇼크로 중동건설시장이 하강기로 접어든 1980년대부터는 국내 사회기반시설(SOC) 건설분야에 역량을 집결해 사업을 수행한 결과 2000년에는 조달청 발주 공사수주 2위 실적을 달성하는 등 국내 토목 관공사에서 높은 위상을 지켜나가고 있다. 남광토건은 경부고속도로와 영동고속도로, 호남고속도로 등 주요 고속도로와 간선도로를 시공하였으며, 국내 최초 한강하저터널인 서울지하철 5호선과 박달재 터널, 봉평터널 등의 터널분야와 동호대교, 서변대교, 웅포대교 등 교량분야에서도 다양한 사업실적을 보유하고 있다. 또한 호남선과 충북선, 전라선, 장항선에 이어 남북화해의 상징인 경의선에 이르기까지 철도분야에서도 많은 실적을 보유하고 있다. 한편 2000년에 선보인 아파트 브랜드 ‘스윗닷홈’은 각종 첨단시스템과 신개념의 인테리어를 도입해 분양에 성공을 거두었으며, 한국증권거래소 빌딩 등 오피스 빌딩과 호텔을 포함하는 일반 건축물 시공을 통해 건축분야에서도

12) 남광토건의 조기졸업과 관련한 사장의 담화문(부록 3) 참조.

13) 남광토건(주)의 홈페이지(<http://www.namkwang.co.kr>) 내용 참조.

다양한 실적을 보유하고 있다.

(2) 워크아웃 신청 배경

남광토건이 워크아웃을 신청한 배경을 보면 외부적인 환경과 내부적인 환경으로 나누어서 설명할 수 있다. 먼저 외부적인 환경 요인으로 가장 큰 것은 1997년 태국을 위주로 동남아 국가들의 동반침체로 IMF 외환위기가 발생하여 그 여파가 우리나라에도 닥친 것을 들 수 있다. 기업경영 관행이 내실 위주의 안정정보다는 외형위주의 성장성에 주력했던 대부분의 업체들이 IMF 외환위기의 충격을 쉽게 이겨내지 못한 것이 그 원인이라고 할 수 있다. 하지만 IMF 외환위기란 외부환경 요인은 남광토건뿐만 아니라 그 당시 우리나라 거의 모든 업체들이 겪었던 공통적인 문제였다. 다른 외부환경 요인으로는 1993년 이후 부동산 경기가 지속적으로 침체된 것을 들 수 있다. 특히 건설업체들은 부동산 경기를 포함한 건설경기에 민감하게 반응할 수 밖에 없는데, 1993년 이후 지속된 부동산 경기 침체는 탄력적인 사업구조를 가지고 있지 못하면서 주택사업이나 건축사업의 비중이 높았던 건설업체에게는 많은 어려움을 가져다 주었다.

남광토건이 워크아웃을 신청하게 된 내부 요인을 몇 가지 살펴보면, 우선 주택사업에서 선투자로 인한 유동성 악화를 들 수 있다. 특히 주택 개발사업의 경우 경기가 호전되고 사업기획도 잘해서 분양이 잘 되면 큰 수익을 낼 수 있다는 장점을 가지고 있는 반면, 초기 투자비용이 많이 들어가고 만약 분양이 제대로 안되면 관급공사나 일반 도급공사에 비해서 사업리스크가 크다는 단점이 있다. 남광토건의 경우 1997년 외환위기 이전에 착수했던 주택사업에 대한 투자로 유동성이 악화된 것이 어려움을 불러일으켰다. 다른 내부적인 원인으로는 장기 미수금 및 선투자 회수 지연에 따른 부실채권이 누적되었다는 점이다. 한편 건설경기 침체와 더불어 건설업체가 수가 늘어남에 따라 업체간 수주경쟁의 심화와 저가 수주에 따른 수익성이 악화된 것이 또 하나의 원인으로 작용했다. 남광토건의 경우 관급 토목공사의 수주 경쟁력이 있었는데, 건설경기 침체파라 민간공사 물량이 축소되고, 여타 업체들이 모두 관급 공사 시장에 뛰어들어 수주경쟁을 벌이다 보니, 결국 저가수주라도 할 수밖에 없는 현실에 처하였고, 이로 인하여 과거보다 수익성이 악화되는 현실을 초래하였다. 또다른 내부적 요인으로는 남광토건의 그룹사인 쌍용그룹과의 상호보증 문제이다. 그룹에 속해있는 다른 건설사도 비슷하게 해당되는 문제지만, 남광토건의 경우 그룹 계열사인 쌍용자동차에 대한 채무보증(500억원)을 떠안게 되

면서 자금부담 가중과 추가적인 이자비용이 발생하여 가뜩이나 유동성 부족과 선투자로 인한 재정적 어려움을 더욱 가중시켰다.

(3) 워크아웃 선정배경¹⁴⁾

워크아웃은 앞서 정의에서 살펴보았듯이 ‘채권자인 채권금융기관들과 채무자인 대상기업이 협상과 조정을 통해 사적으로 채무조건을 완화하여 기업을 정상화시키는 일련의 과정’으로 정의를 내릴 수 있는데, 이때 워크아웃이 법정관리나 화의 등과 같은 기업구조조정 방법과 구분되는 것은 정부나 법원에 의해 강제적으로 행해지는 것이 아니고, 채권자와 채무자간에 사적 협상과 조정과정을 거친다는 점이다. 그렇지만 그러한 차이 이외에 채무자가 회생가능성이 있어야 한다는 전제조건을 갖는 것은 공통점이라고 할 수 있겠다. 남광토건이 워크아웃 기업으로 선정된 배경도 일시적으로는 어려움이 있긴 하지만 기본적으로 회사가 다시 살아날 가능성이 있다는 채권단의 판단¹⁵⁾하에 워크아웃 신청이 받아들여졌다. 그렇다면 어떠한 배경하에서 남광토건의 워크아웃 신청이 받아들여졌는가에 대해 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

남광토건은 1998년 11월 3일 채권금융기관에 워크아웃을 신청하였다. 주채권은행인 조흥은행을 중심으로 채권금융기관 협의회¹⁶⁾가 개최되고, 산동회계법인의 남광토건에 대한 기업(자산)가치 실사작업과 향후 개선작업에 대한 사업계획(B/P) 검토를 거쳐 1999년 2월 26일 채권금융기관으로부터 최종적으로 워크아웃 대상업체로 선정되었다. 남광토건이 워크아웃 기업으로 선정된 배경은 크게 다음의 세 가지로 요약된다. 첫째, 채권은행들로부터 남광토건의 성장성 및 회생가능성이 인정되었다는 점이다. 성장성 및 회생가능성이 인정받게 된 이유는 수주실적 및 수주잔고의 증가세가 지속되고 있었으며, 토목부문(철도·교량·터널 부문은 국내 업체 중 5위 이내의 시공실적 보유)에서의 높은 경쟁력 확보와 고부가가치 산업인 환경분야에서의 특화된 실적 보유, 고급아파트 및 첨단 오피스

14) 남광토건의 워크아웃 추진 및 조기졸업 관련 보고서(2002. 4)에 있는 내용 참조.

15) 채권단이 워크아웃 대상기업의 회생가능성을 판단하는 문제와 관련해서는 손양호, ‘워크아웃대상기업의 회생가능성 판단’, 은행경영브리핑, 제10권 15호(2001.4), 금융연구원 자료를 참조하기 바람.

16) 남광토건(주)의 채권금융기관 협의회는 하나은행(18.7%), 보람은행(9.0%), 쌍용증권(8.9%), 엘지증권(6.2%), 신한은행(5.8%), 경남은행(4.6%), 대한보증보험(4.5%), 한미은행(4.5%), 제일은행(2.7%), 조흥은행(0.0%)이 포함되어 있으며, 조흥은행이 남광토건의 그룹사인 쌍용그룹의 주채권은행으로 되어 있어, 남광토건 워크아웃 선정을 위한 채권금융기관 협의회의 주도은행으로 채권금융기관 협의회를 이끌어다 나중에는 하나은행으로 주관은행이 바뀐다.

빌딩에서의 다수의 시공실적 보유, 관급공사 비중 증가로 현금흐름개선 및 수익기반 확대 가능성이 높아지는 등 남광토건의 성장성과 회생가능성에 대해서 채권은행 측이 높이 평가하고 있었다. 두 번째 선정 요인으로는 건설경기 회복 및 경영정상화에 대한 기대감이다. 이는 IMF 외환위기에 의해 남광토건이 일시적으로 금융 어려움을 겪고 있지만, 건설경기가 회복되고 워크아웃을 통해 금융조건(채무상환 시기 조정, 이자부담 완화 등) 등이 완화되면 조기 정상화 가능성이 높다고 판단하였으며, 또한 외부 차입에 의한 자금 선투입, 그룹사인 쌍용자동차의 부채인수 등으로 재무적 부담을 안고 있었으나, 영업력 강화, 이익확대, 자구노력 달성 등 경영합리화 계획을 착실히 이행할 경우 점진적인 부채 축소 및 조기 재무구조 개선이 가능할 것으로 전망하였기 때문이다. 워크아웃에 선정된 마지막 요인으로는 워크아웃 선정 이후의 영업전략이 구체화되어 있었다는 점이다. 즉 남광토건이 충분한 실적과 노하우를 보유한 관급 토목공사에 주력하며, 경쟁력을 갖고 있는 환경분야에서의 지속적 신규공사 발주가 예상됨에 따라 이 부분의 수주활동을 강화하고, 주택사업에 있어서는 기 투자한 사업에 대한 조기 착수 및 미분양 아파트 분양에 주력하며, 민간 건축 부문은 유동성 및 수익성 있는 프로젝트에 한해 수주를 추진한다는 구체화된 영업전략을 마련하고 있었다. 이러한 이유들로 인해 남광토건은 채권 금융기관들로부터 조기정상화 가능성이 높다고 판단되어 1999년 2월 26일 최종적으로 기업개선작업(워크아웃) 대상기업으로 확정되었다.

남광토건이 98년 11월 3일 워크아웃을 신청한 후 3개월 여에 걸친 회계법인¹⁷⁾의 실사결과 내용 및 B/P 내용을 살펴보면 아래와 같다.

먼저 <표 III-1>에 나타나 있듯이, 자산·부채의 현황을 보면 남광토건 회사측에 의해 제시된 자산가치가 4,627억원, 산동회계법인에 의해 실사된 자산가치는 3,979억원, 청산가치는 1,728억원인 것으로 파악되었다. 실사 결과 회사측이 제시한 자산가치보다는 650억원정도가 줄어들었으나, 청산가치를 제외한 자산가치가 2,251억원으로 회사를 계속 유지하는 것이 더 좋은 것으로 결과가 나타났다.

17) 1998년 11월 23일 쌍용건설/남광토건(의뢰인)은 산동회계법인과 다음 내용(범위)에 대한 기업개선작업(워크아웃) 용역계약서를 체결하였음. ① 대상기업에 대한 순자산가치 및 청산가치를 산출하기 위한 자산·부채의 실사 ② 대상기업에 대한 재무현황 파악 ③ 대상기업의 처리방안 도출(생존가능성 진단) ④ 대상기업의 사업구조분석 및 구조조정전략 수립 ⑤ 대상기업의 기업개선방안 수립 ⑥ 대상기업에 대한 기업개선작업 약정서(MOU) 작성 ⑦ 기타 주관은행(조흥은행)이 요청하는 워크아웃 관련 자문 및 필요한 경우 주관은행이 앞으로 진행하게 될 채권금융기관, 회사, 외부전문기관, 기업구조조정위원회와의 협상업무에 대한 지원 등.

한편 채권자별로 청산되었을 경우 변제 받을 수 있는 청산배당률을 보면, 일반채권과 보증채권은 25.39%로 나타나, 대부분의 채권금융기관이 남광토건을 청산시킬 경우 대출한 금액의 1/4밖에 회수하지 못하는 것으로 나타났다(<표 Ⅲ-2> 참조).

<표 Ⅲ-1> 자산·부채 실사현황

(단위 : 억원)

구분	회사제시 (A)	실사기준 (B)	청산기준 (C)	차이	
				B-A	C-B
현금예금	219	169	169	-50	0
매출채권	1,293	1,022	277	-271	-745
재고자산	638	638	126	0	-512
기타유동자산	790	640	395	-150	-245
투자자산	1,636	1,460	716	-176	-744
유무형자산	51	50	45	-1	-5
자산총계	4,627	3,979	1,728	-648	-2,251
매입채무	814	814	814	0	0
차입금총액	3,463	3,832	3,832	369	0
기타부채	563	595	578	32	-17
부채총계	4,840	5,241	5,224	401	-17
자본금	224	224	224	0	0
이익잉여금	-853	-1,902	-4,136	-1,049	-2,234
자본조정(잉여)	416	416	416	0	0
자본총계	-213	-1,262	-3,496	-1,049	-2,234
부채와자본총계	4,627	3,979	1,728	-648	-2,251

주) 1998년 9월 30일 현재

자료) 워크아웃 추진 및 조기졸업 관련 보고서, 남광토건, 2002.4, pp.3

<표 Ⅲ-2> 채권자별 청산배당률

(단위:억원, %)

구분	채권액	배당액	회수율	비고
우선변제채권	156	156	100.0	
담보채권	351	351	100.0	
일반채권	4,734	1,202	25.39	
보증채권	92	24	25.39	
합계	5,333	1,733	32.49	

자료) 전계서, pp.3

당시 2002년까지의 수립한 Business Plan의 내용을 요약해보면 다음과 같다. 먼저 추정 손익계산서(<표 Ⅲ-3> 참조)에 나타난 당기순이익은 1999년을 제외하고는 계속 이익을 실현하는 것으로 나타났고, 영업으로 벌어들인 이익으로 금융비용(이자비용)을 감당할 수 있는 능력을 나타내는 이자보상배율도 2000년부터는 1.0 이상으로 나타났다. 또한 추정 대차대조표(<표 Ⅲ-4> 참조)를 보더라도, 1999년에 채무면제이익을 반영하지 않을 경우 1999년과 2000년은 자본잠식상태이나 그 이후부터는 부채비율이 급속히 감소하는 것을 볼 수 있다.

<표 Ⅲ-3> 추정 손익계산서

(단위 : 억원, %)

구 분	1999	2000	2001	2002
매출액	3,286	3,763	3,771	3,391
매출원가	2,892	3,330	3,345	3,047
(원가율)	(88.01)	(88.49)	(88.70)	(89.86)
공사이익	394	433	426	344
판매관리비	120	126	127	123
영업이익	274	307	299	221
영업외수익	11	9	12	13
영업외비용	373	311	201	200
(금융비용)	(361)	(225)	(200)	(200)
(기 타)	(12)	(86)	(1)	-
경상이익	-88	5	110	34
특별손익	-	-	-	-
법인세등	-	-	-	-
당기순이익	-88	5	110	34
이자보상배율	0.76	1.36	1.50	1.11

주) '99년에 채무면제이익 미반영 (채무면제이익 반영시 자본잠식 탈피 가능)
자료) 전게서, pp.4

<표 III-4> 추정 대차대조표

(단위 : 억원, %)

구 분	1999	2000	2001	2002
유동자산	2,035	2,390	2,674	2,138
고정자산	1,283	901	826	752
자산합계	3,318	3,291	3,500	2,890
유동부채	473	1,448	1,614	1,037
고정부채	2,491	1,924	1,857	1,790
(차입금)	(2,585)	(2,379)	(2,306)	(1,761)
부채합계	2,964	3,372	3,471	2,827
자본금	1,224	1,224	1,224	1,224
잉여금	-1,310	-1,305	-1,195	-1,161
자본합계	-86	-81	29	63
부채비율	자본잠식	자본잠식	11,969	4,487

자료) 전계서, pp.4

다음 <표 III-5>의 계속기업 가치를 성장률과 할인율의 여러 경우를 고려하여 도출해본 결과 어느 경우¹⁸⁾에 해당되든지간에 <표 III-1>에 나타나있는 자산·부채 실사현황표의 청산기준 1,728억원을 초과하는 것으로 나타나 청산보다는 기업을 계속 유지하는 것이 나은 것으로 나타났다.

<표 III-5> 계속기업 가치

(단위:억원)

성장률 \ 할인율	11.0%	12.0%	14.0%	14.5%	16.0%	18.0%	20.0%
	11.0%	12.0%	14.0%	14.5%	16.0%	18.0%	20.0%
0%	3,624	3,351	2,921	2,832	2,597	2,344	2,141
1%	3,836	3,522	3,036	2,937	2,679	2,404	2,186
2%	4,096	3,727	3,171	3,059	2,772	2,471	2,236
3%	4,421	3,977	3,330	3,203	2,880	2,547	2,292

18) 예를 들어 최악의 시나리오인 할인율 20%와 성장률 0%를 고려하더라도 계속기업의 가치는 2,141억 원으로 나타나, 청산가치 1,728억원보다 높은 것으로 나타났다.

(4) 워크아웃 추진내용 및 실적

남광토건의 워크아웃 추진 내용은 크게 채권단의 채무조정 노력과 남광토건의 자구계획 이행노력으로 나누어 살펴볼 수 있다.

① 채권단의 채무조정 노력

일반적으로 채권단의 채무조정은 채무의 출자전환과 기존 채무의 상환 유예, 그리고 금리 조정(이자면제 혹은 우대금리 적용)의 방법을 이용하게 되는데, 남광토건이 워크아웃 기간동안 추진하였던 채무조정내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

- 출자전환 : 채권금융기관 636억원, 대주주(쌍용건설) 448억원 출자전환 완료 (1999.5.4)
- 기존 채무의 상환 유예 : 워크아웃 종료기간인 2002년 12월 31일까지 상환 유예(당좌 대출 등 단기대출금을 일반자금대출 등 중장기 대출로 전환하고, 회사채 만기도래시 지급보증 금융기관과 회사채 보유 금융기관이 협의하여 만기연장하거나 대출금 전환)
- 금리 감면 : 상환청구 유예대상 전 채무에 대해 우대금리 적용¹⁹⁾, 사채 지급보증을 포함한 지급보증료를 연 1.0% 이내로 함으로써, 이자면제 채권(127억원) 및 우대금리 적용으로 인한 특별이익(채무면제이익) 222억원이 발생하였다.
- 추가채무조정 실시²⁰⁾ : 20개월간(2001.5 ~ 2002.12) 차입금 이자율을 5%로 일괄 인하하고, 쌍용양회 차입금 520억원에 대한 채무조정과 무이자 차입금의 추가 출자전환을 실시하였다.

② 남광토건의 자구계획 이행노력

워크아웃을 진행하게 되면 채권금융기관들의 지원 외에도 워크아웃 해당기업에게 기업 스스로의 개선노력을 요구하게 된다. 이것이 자구계획의 마련이며, 이를 채권금융기관은 워크아웃 진행기간동안 잘 추진되고 있는가를 계속적으로 평가하게 된다. 워크아웃 기업

19) 은행의 은행계정은 각 은행별 은행계정 Prime Rate를, 은행의 신탁계정은 각 은행별 신탁계정 Prime Rate를, 기타 금융기관은 주관은행 신탁계정 Prime Rate를 적용. 단, Prime Rate가 10% 이하일 경우는 10% 적용 (남광토건과 하나은행의 경우 특별약정을 체결하여 10% 이하 Prime Rate 적용 가능)

20) 제11차 및 14차 채권협의회 의결에 따라 추가 채무조정 실시함. 이는 3,000%의 부채비율을 건설업체 평균수준으로 개선하여 영업경쟁력을 확보하기 위한 조치였음.

들의 자구계획은 보통 경비절감과 자산매각 그리고 대주주의 사재출연, 유상증자의 방법을 이용하게 된다. 남광토건의 경우 경비절감과 자산매각, 대주주 유상증자, 계열사와의 채무보증 해소를 통한 자구계획을 마련하였는데, 이의 추진 내용을 살펴보면 다음과 같다.

■경비절감

남광토건은 1996년 대비 393명(52%)의 인원을 감축하였으며, 남아있는 임직원들의 급여 동결 및 상여금 반납으로 인건비를 107억원 가량 절감하였다. 한편 조직의 축소 및 불요 불급한 경비의 지출을 억제하여 약 31억원의 간접비를 절감하여, 총 138억의 경비를 절감하였는데, 이는 계획대비 102.2%로 목표를 초과달성한 수치였다.

■자산매각

흔히 워크아웃 기업들이 가장 많이 사용하는 자구계획은 자산매각의 방법이나 남광토건의 경우에는 매각할 자산이 그리 많지 않았다. 실제로 매각된 자산은 총 80억원(부동산 68억원, 유가증권 9억원, 회원권 3억원)으로 그리 크지 않았으나, 이는 채권금융기관에 제시한 당초 자산매각 계획 대비 108.1%로 초과 달성하였다.

■대주주 유상증자

1999년 5월 4일 남광토건의 대주주인 쌍용건설이 당초 채무조정 계획에 따라 448억원의 출자를 완료하였으며, 추가 채무조정 실시에 따라 2001년 7월에 쌍용양회가 당사 발행 CB 30억원을 인수하여 총 478억원의 유상증자가 이루어졌다. 이는 당초 계획(448억원) 대비 106.7%로 6.7% 초과 달성하였다.

■계열사 보증채무 완전 해소

남광토건은 워크아웃 이전 계열사간에 이루어졌던 상호보증 채무(보증받은 채무 1,579억원, 보증한 채무 95억원)를 워크아웃 기간동안 완전히 정리하였다. 이의 내용은 <표 III-6>과 같다.

<표 III-6> 계열사간 채무보증 해소 내용

(단위:억원)

	관계사	W/O 당시	현재	비고
	쌍용건설	1,182	-	·워크아웃 약정에 따라 자동해소 ·공사이행보증 공사현장 완공으로 종료
보증받은 채무	쌍용양회	377	-	·워크아웃 약정에 따라 쌍용양회가 동 지급보증 차입금을 인계함에 따라 자동해소 ·외화차입금 상환으로 채무보증 해소
	쌍용정유	20	-	·차입금 상환으로 해소
	계	1,579	-	
보증한 채무	쌍용건설	95	-	·워크아웃 약정 체결에 따라 양사간 보증채무 우선적으로 자동 해소

이러한 워크아웃 추진에 따라 남광토건의 영업실적 및 주요 경영지표가 크게 호전되었다. 이의 내용을 살펴보면 다음과 같다.

■계획대비 손익목표 달성

손익 관련해서 목표대비 실적으로 비교하면, 워크아웃 첫해인 1999년부터 당기순이익이 흑자로 반전하기 시작하였으며, 2001년까지 목표보다 더 높은 실적을 달성한 것으로 나타났다. 물론 1999년의 경우 채무면제로 발생한 특별이익이 포함되어 흑자로 반전하긴 하였으나, 2001년의 경우에는 특별이익 24억원을 제외하고도 126억원의 이익을 나타냄으로써 매출액대비 3.67%의 높은 이익률을 달성하였다.

<표 III-7> 손익관련 목표 달성 내용

(단위 : 억원)

경영목표	1999			2000			2001		
	계획	실적	(%)	계획	실적	(%)	계획	실적	(%)
매출액	3,286	2,959	90.0	3,765	3,346	88.9	3,558	3,434	96.5
영업이익	274	266	97.1	358	338	94.4	340	306	90.0
경상이익	-88	-108	200.0	74	-33	적전	146	126	86.3
당기순이익	-88	114	흑전	74	77	104.1	146	150	102.7

- 주) 1. 1999년 경상이익 특별이익(채무면제이익) 222억원 발생
 2. 2000년 특별이익(해외사업환산대 환입) 110억원 발생
 3. 2001년 특별이익(채무면제이익) 24억원 발생

■주요 경영지표 추정

남광토건의 주요 경영지표에 대한 실적 및 추정치를 살펴보면, 영업이익률은 향후 7~8%대를 유지하지만, 차입금 규모가 줄어들면서 금융비용이 줄어들어 경상이익률은 계속 높아지는 것으로 나타나고 있다. 이는 금융비용 부담률이 1999년 10.31%에서 2005년 1.13%로 낮아지는 것을 보면 더욱 확실히 알 수 있다.

<표 III-8> 주요 경영지표 추이

(단위 : %)

경영지표	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
영업이익률	8.99	10.10	8.91	8.55	7.85	8.39	8.68
경상이익률	-3.65	-0.99	3.67	3.36	6.49	6.50	7.47
금융비용부담률 ²¹⁾	10.31	6.49	4.86	2.39	1.41	1.19	1.13

주) 2001년까지는 실적이며, 2002년부터는 추정치임.

■이자보상배율 상승

한편 워크아웃 추진 이후 이자보상배율을 살펴보면, 1998년 워크아웃 신청당시 (-) 배율에서 1999년 0.87배, 2000년 1.56배, 2001년 1.83배로 높아졌으며, 2003년 이후에는 5배 이상²²⁾으로 나타날 것으로 추정되고 있다. 이자보상배율이 상승하게 된 원인은 매출액 증가에 따라 영업이익 규모가 확대되었으며, 차입금 감소로 이자비용이 대폭 축소되어 나타난 것으로 파악되었다.

(5) 워크아웃 성공요인

남광토건이 예정보다 빠르게 워크아웃을 졸업하게 된 요인은 앞서 살펴보았듯이 채권단의 지원 노력과 남광토건의 적극적인 자구노력이 크게 작용하였다. 하지만 이러한 노력 이외에 남광토건이 워크아웃에서 조기졸업할 수 있었던 다른 성공요인을 살펴보면 다음의 2가지로 요약될 수 있다. 먼저 ① 남광토건과 채권금융기관과의 유기적인 관계가 지

21) 금융비용부담률은 금융비용(이자비용)이 매출액에서 차지하는 비중을 나타낸 것임. 이 비율은 금리변동에 따른 기업수지의 변화 및 불황에 대한 저항력을 측정하는 지표로 이용됨. 수식으로 나타내면 다음과 같음. $\text{금융비용 부담률} = \left[\frac{\text{금융비용}}{\text{매출액}} \right] \times 100 (\%)$

22) 2003년 영업이익 354억원에 이자비용 54억원이 될 것으로 추정되었으며, 이렇게 될 경우 이자보상배율은 6.5에 이를 것으로 추정되었음.

속되었다는 점과 ② 워크아웃 수행기간 동안 건설경기가 호전되었던 점이다. 이들 성공 요인들에 대해서 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

① 채권금융기관과 유기적 관계 지속

워크아웃을 성공적으로 추진하기 위해서는 워크아웃 대상기업과 채권금융기관과의 유기적인 관계가 아주 중요하다. 이의 내용을 살펴보면, 먼저 남광토건은 채권금융기관의 경영진 추천위원회를 통한 사외이사를 선임하였으며, 매년 경영계획서를 작성하여 채권단에 제출하고 채권단 대표로 구성된 경영평가위원회로부터 매반기별 경영실적을 평가받았다. 또한 채권단은 남광토건에 경영관리단을 파견하여 효율적인 자금집행을 유도함으로써 경영의 투명성을 확보하고자 노력하였다.

이에 대해 채권단은 출자전환하기로 약속한 금액을 약정기일내 이행하였으며, 부채비율 축소로 영업활동에서 경쟁력을 확보시키고자 실시한 추가채무조정안에 대해 합의도출 및 이행을 하였다. 또한 쌍용양회와 쌍용자동차 등 계열사와 관련된 불안정한 차입금을 금융기관 일반대출로 전환시켜 건실한 차입금 구조를 마련하였으며, 경영실적이 호전됨에 따라 단계적으로 남광토건에게 경영 자율권²³⁾을 부여하였다. 한편 채권은행의 영업망을 통해 접수된 사업성 있는 프로젝트 정보 및 프로젝트 파이낸싱을 제공하는 등 적극적으로 영업을 지원하였으며, 건설업체의 특성상 선투자 사업이 요구되는 경우 채권금융기관협의회 운영위원회 의결을 거쳐 적극 지원을 하였다.

남광토건과 채권금융기관과의 유기적인 관계는 워크아웃 기간에 흔히 일어날 수 있는 워크아웃 기업과 채권금융기관의 불신관계를 잘 극복한 경우라 할 수 있으며, 이를 통해 채무관계에 있는 두 당사자가 모두 윈-윈할 수 있는 좋은 선례를 보여주었다. 즉, 남광토건은 채권단의 도움으로부터 워크아웃을 조기졸업할 수 있었으며, 하나은행을 비롯한 채권금융기관들은 남광토건에 출자전환하였던 채무에 대해 큰 손실을 입지 않고 회수할 수 있게 되었다.

② 건설경기 호전

최근 주택경기의 호황에 힘입어 전체적인 건설경기가 개선되고 있다. 건설수주 측면에서 보면 올 하반기까지 76.4조원으로 전년 대비 12.7 % 증가될 것으로 전망되었으며, 이는

23) 경영 자율권 부여는 관리단 축소(보고서류 간소화), 자율추진 진행(경영관리단→자금관리단으로 명칭 및 역할 축소), 조기졸업 추진(조기 경영정상화 유도)의 형태로 이루어졌음.

IMF 외환위기 영향을 받기 이전인 1997년의 95.6% 수준으로 상당 수준 회복한 것으로 나타났다.

<표 III-9> 건설수주 실적 및 전망

(단위 : 조원, %)

	1997년	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년*	2001년/ 97년	2002년/ 97년
건설수주	79.9	47.9	51.1	60.2	67.8	76.4	84.9	95.6

자료) 2001년까지 실적치는 월간 건설경제동향 각 월호(대한건설협회)를 이용하였으며, 2002년 전망치는 건설산업연구원 내부자료를 이용함.

한편 2002년 하반기를 전후로 사상 초유의 저금리 상황이 지속되면서 시중자금의 상당 부분이 계속적으로 부동산 및 건설투자로 몰리고 있고, 강남을 비롯한 일부 지역에서는 투기 과열현상까지 보이고 있다. 또한 풍부해진 시중자금으로 인해 금융기관들은 프로젝트 파이낸싱, ABS, REITs 등의 수단을 통하여 건설업체와 공동으로 투자하는 건설금융도 활성화되고 있다.

이처럼 국내 경기 및 건설경기 회복에 힘입어 남광토건은 1999년 이후 당해연도 매출액을 상회하는 수주실적으로 인해 수주잔고가 지속적으로 증가하여 2001년 말 현재 수주잔고가 1조원을 넘어섰으며(이는 2001년 매출액의 약 3배 수준), 이는 남광토건의 워크아웃 조기졸업을 앞당기는 촉매제로 작용하였다. 왜냐하면 워크아웃 기업은 경비절감 노력만으로 채무를 상환하기에는 한계가 있고, 결국 많은 매출을 올려 높은 영업이익을 달성하여 채무를 상환하여야 하기 때문에 워크아웃 기간 동안의 경기회복은 남광토건뿐만 아니라 다른 워크아웃 기업에게도 호기로 작용하였다²⁴⁾.

<표 III-10> 워크아웃 졸업관련 신문기사 내용

24) 경기회복 및 건설경기 호전이 남광토건을 비롯한 다른 워크아웃 건설업체가 빠르게 회복하는데 도움을 주었다는 사실은 <표 III-10>의 기사내용에서도 확인할 수 있음.

워크아웃 건설社 졸업준비 분주

지난 97년말 IMF관리체제 이후 일시적인 자금난으로 기업개선작업(워크아웃)에 들어간 건설업체들이 독자적인 활로를 모색하기 위해 빠른 행보를 보이고 있다. 주택경기 호황에 힘입어 경영난이 크게 해소된데다 워크아웃 졸업시한을 앞두고 있기 때문이다. 10일 관련업계에 따르면 워크아웃 중인 건설업체는 대우건설, 쌍용건설, 경남기업, 벽산건설 등이다. 경남기업의 경우 지난 7,8월에 걸쳐 채권단에서 내세운 삼일회계법인을 통해 2차례에 걸쳐 워크아웃 졸업을 위한 실사를 벌여 현재 졸업여부에 대한 채권단의 결의만 남겨둔 상태다. 벽산건설은 지난달말 채권단 회의에서 이달 중 워크아웃 졸업을 최종 결정기로 해 조만간 독자생존의 길로 접어들 것으로 보인다.

대우의 한 계자는 “워크아웃 졸업은 전적으로 채권단이 결정할 문제지만 올 상반기에만 1,800억원의 영업이익이 발생하는 등 사상 최대 경영실적을 기록한 상태여서 가급적 빠른 시일내 워크아웃에서 탈피한다는게 회사측 입장”이라고 말했다. 쌍용건설은 당초 오는 2003년초에 워크아웃을 탈피한다는 계획이었으나 이를 올 연말로 앞당겨 내년부터는 독자경영체제로 접어들 것으로 기대하고 있다. 쌍용은 올 상반기 195억원의 당기 순이익을 달성한데 이어 수주도 7,000억원을 넘어서는 등 지난해 이후 지속적인 성장세를 기록하고 있다. 올해는 매출 1조1천여억원, 순이익 270억을 무난히 달성할 수 있을 것이라는게 쌍용관계자의 설명이다. 이 경우 차입금 규모가 지난 2000년 9128억원에서 3532억원으로 줄어들 것으로 전망했다. 이처럼 업체들이 워크아웃을 탈피할 가능성이 높아진데는 우선 부동산 경기 호황으로 큰 폭의 이익을 실현한데 있다. 대우의 경우 대규모 개발사업보다는 지방사업과 도심내 중급규모의 개발사업으로 성공적으로 진행했으며 쌍용건설과 벽산건설은 주택경기 호황으로 신규 분양성공을 통한 경영여건이 크게 개선됐다.

자료) 2002년 9월 11일자 파이낸셜紙

2) 경남기업(주)

지난 1999년 대우그룹의 부실로 워크아웃에 돌입한 경남기업은 IMF 외환위기 이후 계속된 건설경기 침체속에서도 2년 연속 흑자달성과 자구계획의 성실한 이행으로 워크아웃 2년 후인 2001년 8월 31일 금융감독원이 자율추진기업으로 발표하였다. 이 후 3개월여 지난 2002년 12월 17일 채권금융기관 협의회 주관은행인 외환은행을 주축으로 7개 채권금융기관과 워크아웃 자율추진 기업으로 확정하는 자율추진기업약정서(MOU)를 공식적으로 서명하였다. 이와 더불어 2002년 4월에는 한국능률협회에서 선정한 기업경영개선 우수기업 성공사례로 선정되는 영광을 얻기도 하였다. 최근에는 워크아웃 조기졸업을 위해 삼일회계법인의 자산실사를 마친 상태이며 이르면 이달 중에 워크아웃 조기졸업이 예상되고 있다.

이처럼 경남기업이 워크아웃에 들어간 지 채 3년도 되지 않아서 경영실적이 크게 개선되고 이로 인해 워크아웃 조기졸업이 예상되는 것은 수익경영, 투명경영을 바탕으로 강도높은 경영혁신운동을 전개한 전문경영인 조병수 사장의 리더십과 원가절감을 위한 전 임직원의 적극적인 노력이 있었는데, 경남기업의 기업개선 노력들에 대해 보다 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

(1) 회사개요

경남기업은 1951년 ‘경남토건주식회사’로서 창업을 하여 우리나라 건설업 면허 ‘2호’를 취득하였으며, 1965년 국내 건설업체로는 처음으로 해외건설면허 ‘1호’를 취득한 50년의 역사를 가진 건설회사이다. 1965년 태국의 중앙방송국 타워(Thailand Central Broadcasting) 프로젝트를 수주함으로써 국내 건설업체 최초로 해외건설공사를 수주하는 기록을 남겼다. 이는 한국 건설사에 큰 획을 그은 것으로 평가된다.

이어 1967년 베트남에 진출했으며, 1976년에 말레이시아 페낭국제공항 공사를 담당한 데 이어, 1977년에는 사우디아라비아의 고속도로 공사(비사-알라라야 구간)를 수주했다. 이로써 중동진출의 교두보를 마련하고, 1978년에는 아랍에미리트연합의 알라인 도로공사를 수주했다. 경남기업은 이같은 해외공사 실적으로 1980년 건설수출 5억불 탑을 수상하였으며, 1982년에는 건설수출 10억불 탑을 수상했다.

1973년 국내 건설업계 최초로 기업을 공개하여 국민의 기업으로 자리잡은 경남기업은 1977년 반포 경남아파트 분양을 시작으로 국내 주거문화 창조를 선도하는 등 국내외에서 시공품질과 기술력을 발휘해왔다.

1984년 대우그룹의 경영참여로 대우그룹 계열사로 편입되었으며, 그 이후에도 국내외에서 다양한 공사를 수주하는 등 견실한 건설업체로 성장을 계속해왔다.

경남기업의 회사개요를 간단히 정리하면 아래의 표와 같다.

<표 III-11> 경남기업 개요

회사명	경남기업주식회사
대표이사	조 병 수 (1999년 취임)
설립일	1951년 8월 29일
상장일	1973년 2월 13일
주요 사업분야	토목, 건축, 포장, 설비공사업 외
자본금	1,496 억원
수주 (2002년 9월)	6,383 억원 (수주잔고 : 13,666 억원)
매출 (2001년)	4,158 억원
당기순이익 (2001년)	200 억원
임직원현황	512 명

(2) 워크아웃 신청 배경

경남기업이 기업구조조정(워크아웃)을 신청하게 된 배경은 IMF 외환위기에 의한 건설경기 침체와 대우그룹의 운명과 그 궤를 같이 한다.

다시말해 건설업이 지니는 가장 큰 특징 중에 하나인 수주산업이라는 특징이 경남기업을 워크아웃에 들어가게 만든 원인 중에 하나라고 할 수 있다. 건설업은 다른 업종과 달리 1997년 IMF 외환위기의 충격이 그 해에 바로 온 것이 아니고, 1999년부터 그 충격을 맞이하였다. 1997년 이후 공사 발주물량이 격감되기 시작한 것이 실질적으로는 1999년부터 경영을 어렵게 만든 것이다. 특히 건설업은 수주경쟁이 심할수록 가격덤프으로 이어지는 속성이 있다. 건설공사 물량의 격감은 저가입찰에 의한 수주경쟁으로 이어지고²⁵⁾, 이는 다시 건설업체의 경영난을 가중시키고, 그로인한 출혈수주는 더욱 경쟁을 유발하는 악순환이 계속되는 것이다.

또한 경남기업은 대우그룹에 속해있으면서, 대우그룹이 ‘세계경영’ 추진을 위해 무리한 외부차입에 의한 확장경영을 벌이는 과정에서 유동성 위기를 겪게 되었다. 결국 1999년 8월 26일자로 경남기업을 포함한 대우 계열 주력기업 12개사에 대한 기업개선 작업 추진과정에 경남기업이 포함되어 워크아웃에 들어가게 되었다.

1999년 워크아웃에 들어갈 당시의 경남기업의 손익 상황(<표 III-12> 참조)을 보면,

25) 실제 IMF 당시 PQ 공사의 평균 낙찰률이 예정가격의 73% 수준으로 떨어졌음.

1999년 4,217억원의 매출액에 매출원가가 4,554억원으로 337억원의 매출손실을 입었으며, 판매 및 일반관리비용 743억원으로 인해 영업이익은 1,080억원의 적자를 보게 된다. 여기에 차입금에 대한 금융비용 등 영업외 비용이 820억원에 달해 결국 당기순손실이 1,380억원에 이르는 등 엄청난 손실을 입었다. 한편 부채비율은 608%로 나타나 상당히 많은 차입금을 끌어 쓴 것으로 나타났다. (<표 III-13> 참조)

<표 III-12> 경남기업의 손익계산서

(단위 : 억원)

구 분	1999년	2000년	2001년	2002년
매출액	4,217	3,933	4,158	1,768
매출원가	4,554	3,328	3,706	1,591
매출총이익	-337	605	452	178
판매 및 일반관리비	743	238	135	80
영업이익	-1,080	367	317	98
영업외수익	255	137	151	135
영업외비용	820	422	384	177
경상이익	-1,646	82	85	55
특별이익	49	2	136	0
특별손실	0	12	20	0
법인세차감전순이익	-1,597	72	200	55
법인세비용	-217	0	0	-49
당기순이익	-1,380	72	200	104

주) 2002년은 반기 실적임.

<표 III-13> 경남기업 대차대조표

(단위 : 억원)

주) 2002년은 반기 실적임.

구 분	1999년	2000년	2001년	2002년
유동자산	3,980	3,595	3,035	3,361
임대자산				54
고정자산	1,333	1,214	1,279	1,003
자산총계	5,313	4,809	4,314	4,418
유동부채	3,620	1,902	1,397	1,627
고정부채	943	2,095	1,399	1,235
부채총계	4,562	3,997	2,796	2,861
자본금	899	1,774	1,469	1,469
자본잉여금	0	0	397	397
이익잉여금	-1,703	-1,008	0	104
자본조정	1,555	46	-348	-413
자본총계	750	812	1,518	1,557

(3) 워크아웃 추진 내용

① 채권단의 노력

채권단은 경남기업의 부실이 대우그룹의 부실로 인해 발생한 것으로 보고 대우그룹에서 경남기업을 분리시키는 것과 동시에 대우그룹 관련 악성부채의 고리를 완전히 끊는 방향으로 기업개선방향을 추진하였다.

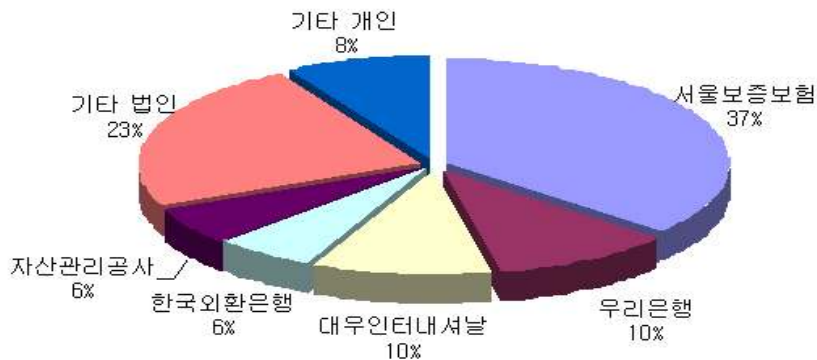
이것은 두 갈래로 나누어 동시 진행되었는데, 하나는 계열분리이고 다른 하나는 부채의 출자전환이다. 이 두가지 방법 모두 처음부터 순조롭게 출발하였다.

경남기업의 채권단은 2000년 2월 8일 733억원의 부채를 출자전환함으로써 대우그룹의 악성 부채와는 완전히 고리를 끊었다. 이로써 경남기업은 이른바 ‘클린 컴퍼니’로 다시 태어났으며, 독자경영의 틀도 마련하게 되었다.

그 이전인 1999년 말에 감자조치를 취했고, 이번 733억원의 출자전환으로 경남기업의 대주주가 바뀌었다. 즉 외환은행(지분율 23.91%)과 한빛은행(지분율 23.91%)으로 대주주가 바뀌게 되었다²⁶⁾. 이어 3월 주주총회를 계기로 결산작업이 마무리되면서 2000년 4월 14일 대우그룹과 완전히 결별하였다. 그리고 나서 986억원을 다시 출자전환하여 총 1,720억원을 출자전환하였다. 이로써 2000년은 경남이 대우로부터 완전히 분리되어 건설한 건설업체로 탈바꿈하는 원년이 되었다.

26) 그 이후 경남기업의 최대주주는 2001년 12월 자본감자 및 출자전환을 통해 서울보증보험(주)로 (지분율 36.26%) 바뀌게 된다.

<그림 III-1> 경남기업의 주주 현황 (2002년 현재)



② 회사의 자구노력

■새로운 기업이미지 강화

앞서 설명한대로 대우그룹과의 관계를 정리한 경남기업은 50년의 역사를 되찾은 기념으로 기존 대우 로고 대신 경남기업의 이미지를 살리는 영문 'K' 자 로고로 바꿨다. 새로운 이미지는 경남을 강조하면서 미래 지향적이며 환경 친화적인 기업의 고유 경영철학을 담았다. 이미지에 대해서도 '50년 전통을 바탕으로 글로벌 체제에 걸맞는 건실한 건설업체로 거듭날 것을 다짐하는 의미가 있다' 는 것이다.

■부채비율 축소와 비용절감

경남기업은 대우와의 이미지 분리를 위해 새로운 로고를 도입하였던 노력 이외에 부채비율을 축소하고 내실경영을 추구하였다. 이미지 분리와 부채비율 축소라는 것이 무슨 연관이 있는지 이상하게 들릴지 모르겠지만, 이는 외형 중심의 대우 이미지와 차별을 두는 것이 경남기업이 회생하는 길이고, 그것은 부채비율을 줄여 건실한 업체로서의 경남의 과거 이미지를 되찾는 것이기도 하였다.

우선 2000년과 2001년의 경영실적을 비교해 보자. 이 기간이 워크아웃에서 가장 중요한 시기였다. 워크아웃 첫해인 2000년에는 매출액이 3,933억원이고 수주액은 4,635억원이었다. 경상이익은 82억원이고 당기순이익은 72억원을 기록했다.

채권금융기관이 워크아웃에 들어가면서 예상한 순손실 76억원과 비교하면 대략 150억원

이상의 당기순이익을 기록한 것이었다. 이는 경남기업이 대단히 강도 높은 구조조정을 시행했다는 점을 반증한다. 자산매각, 출자전환 이외에도 임직원들이 구조조정으로 강력한 원가절감 노력을 하였음을 반증한다.

이로 인해 1999년 608%였던 부채비율이 2000년에는 492%로 낮아졌으며(당시 건설업 평균 부채비율은 605%), 다음 해인 2001년에는 184%로 큰 폭으로 줄어들었다. 이는 경남기업이 그 당시 자본금 감자가 진행되던 시점이라서 그같이 낮은 부채비율은 획기적인 것으로 받아들여졌다. 그러면서도 내부적으로는 '5% 원가절감'을 강도 높게 추진하고 있었다. 판매비와 일반관리비 등 비용요소를 대폭 줄이는 내실 경영을 추진한 것이다. 그 결과가 바로 부채비율의 대폭 축소로 이어진다.

이같은 내실 경영은 부채비율 이외에도 이자보상비율, 판매비율, 영업이익률 등 한 해동안의 실속 경영상태를 보여주는 수치에서도 상황이 잘 나타나고 있다. 또한 주목을 끄는 대목은 판매관리비가 1/5 수준으로 계속 낮아지고 있다는 사실이다. 2001년 판매관리비가 차지하는 비중은 3%로 1999년의 17.6%, 2000년 6.1%에 비해 아주 큰 폭으로 떨어졌으며, 이 수치는 당시 업계 평균치인 6%의 절반밖에 안되는 수준이었다. 이는 '5% 원가절감' 노력이 목표치를 초과해서 달성하고 있다는 증거를 보여주고 있는 것이다.

■ 실수요자 중심의 주택영업전략

경남기업이 워크아웃 초기에 수주실적을 집중시킨 곳은 의외의 틈새시장이다. 그것은 주택부문에서 대기업들이 눈독을 들이지 않는 30~500가구 규모의 중소형 재건축에 특화한 것이다. 이 틈새시장 공략은 대단한 성과를 올렸다. 2000년 초부터 재개발 사업 3건이 성사됐다. 그 뒤를 이어 6건의 사업을 더 수주함으로써, 총 9개 단지 재건축 사업을 통해 3,500가구를 일반 분양하게 되었다. 이런 주택사업부에 대한 경남기업의 자부심은 대단하다.

경남기업의 '아너스 빌' 아파트에 대한 평가는 입주자들로부터 나온다. 입주한지 5년이 지난 대전 도마동 단지 주민들이 최근 감사패를 전달할 정도로 경남기업은 튼튼하고 실속있는 아파트를 건립하였다. 이런 사례는 중소규모 주택위주 경영전략이 상당한 진척을 보인 것으로 풀이된다. 이것은 철저한 실수요층 위주의 공략이란 의미를 담고 있다.

경남기업은 2001년 5월 414가구 규모의 서울 구로구 오류동 흥진연립 재건축을 시작으로 양천구 신정동의 뉴서울 재건축, 은평구 구산동의 구산연립 재건축, 그리고 면목동과 신길동 등 7개 단지에 3,062가구의 아파트를 공급하였는데 이 물량은 2000년 2,300가구에 비해 50%정도 늘어난 것이다. 또한 이중 6개 단지가 서울지역의 재건축 아파트였는

데, 평형별로는 공급가구의 90% 이상을 20~30평형대에 집중적으로 배치하고 있다. 평당 분양가가 전부 600만원 선으로 주변 아파트시세보다 저렴하였다.

그래서 결국 경남기업은 워크아웃을 통한 경영체질개선 기법으로 주택의 경우 중소규모 단지의 서울 재건축 시장을 집중적으로 파고들어 상당한 성과를 올렸다는 평가를 받게 되었다.

<표 III-14> 경남기업의 연도별 수주현황

(단위 : 억원)

구 분		1999년	2000년	2001년	2002년
국내	국내계	465	2,001	1,849	5,500
	토목	1,064	314	903	2,000
	건축	-871	305	120	2,000
	재건축	374	524	826	1,500
	주택	-102	858	-	-
	해 외	1,813	1,958	232	435
	합 계	2,2178	3,959	2,081	5,935

주) 2002년도 자료는 경영계획 목표치임.

<표 III-14>의 경남기업의 연도별 수주현황에서 보듯이 실제로 경남기업은 1999년 워크아웃에 들어가고 난 후부터 재건축 부문의 수주액이 계속 증가하는 것으로 나타나고 있다. 또한 <표 III-15>의 신규수주내역을 보면, 2002년 9월 현재 수주실적이 총 6,383억원으로 목표대비 106%를 이미 초과 달성하였으며, 이 중 재건축 사업은 2,793.4억원으로 목표대비(1,500억원) 186%를 초과달성하였다²⁷⁾.

<표 III-15> 2002년도 신규 수주 내역

(단위 : 억원, VAT 별도)

27) 시공사로 선정된 것을 제외한 실제 확정된 수주액만을 기준으로 계산하면, 1,917.4억원으로 목표대비(1,500억원) 128%를 초과달성한 것으로 나타남.

계약시기	공사명	발주기관	계약금액	비고
2002.05	포천 송우아파트(4공구)	주택공사	166.8	
	화성 태안아파트(9공구)	주택공사	154.6	
	대구 만촌동아파트	군인공제회	593.4	
	덕포-연하 도로 건설공사	조달청	693.2	
	연하-신동 도로 건설공사	조달청	811.0	
	마포로 2-3지구 복합건물(T/K)	주택공사	121.1	
	인천 석남주공아파트	재건축조합	663.6	
	마포 신수동아파트	재건축조합	278.6	
2002.06	남양주시 호평동아파트	재건축조합	975.2	
2002.07	용인 성북리 공동주택	풍산건설	859.5	
	수원 백조아파트 재건축	재건축조합	370.0	시공사 선정
2002.08	새인천아파트 재건축	재건축조합	388.0	시공사 선정
2002.09	서울 서초동 서원아파트 재건축	재건축조합	118.0	시공사 선정
	기타	조달청 외	190.3	
	합 계		6,383.4	경영목표대비 106% 달성

(4) 기업개선 성공요인

① 정도경영에서 신경영전략으로

경남기업이 워크아웃에 들어가고 나서 빠른 시일안에 워크아웃 자율추진기업으로 바뀌고 2002년 말로 워크아웃 조기졸업을 전망할 정도로 성공적으로 워크아웃을 수행한 것은 워크아웃과 동시에 전문경영인으로서 새로 사장에 취임한 조병수 사장의 정도경영과 과거와는 다른 새로운 경영전략의 추진에 있다고 할 수 있다.

“어려울수록 더욱 하나되는 임직원들의 의지, 반듯한 정도철학이 있다면 이제 워크아웃이라는 모자를 벗는 것도 시간문제입니다”

경남기업의 조 병수 사장은 워크아웃을 탈피하는 경영비결로 정도경영을 강조하였다. 전문경영인의 길에 대해 ‘사주가 잘못된 길을 간다면 사표를 낼 각오로 올바른 길로 가려고 하는 배짱이 필요한 시대’라는 말로 대신한다. 정도경영에 대해서는 다음과 같이 말하고 있다²⁸⁾.

“수주를 하더라도 그것이 외부 과시용 수주가 아니라 수익성이 있는 것인가를 먼저 따

28) 2001년 3월 20일자 CEO지와의 인터뷰 내용중 발췌.

지고, 매출이 적더라도 이익이 얼마 남는가를 생각하는 내실위주의 경영을 해야 한다. 그것이 워크아웃을 졸업하기 위한 정도의 길이다.”

조병수 사장은 2002년 신년사에서 고부가가치 창출과 새로운 사고, 새로운 경영을 강조했다.

“정부의 지속적인 경기부양 노력에도 불구하고 공공부문 공사의 최저가낙찰제도와 업체 간의 과당경쟁으로 인한 채산성 악화로 건설업체들의 부익부 빈익빈 현상이 더욱 고착화되고 있으며, 주요 국책사업의 완공으로 올해에는 정부 및 관급공사 물량의 충분한 발주가 어려운 상황입니다. 더불어 건설업체의 난립, 금융구조조정 지연으로 인한 자금난 증가, 고부가가치 창출을 위한 구조조정 미흡 등의 문제도 우리 건설업계가 풀어나가야 할 어려운 과제입니다. 이는 과거 단순시공이 주도하던 건설시장이 이제는 선진 건설기술과 파이낸싱, 아이디어가 결합된 고부가가치 사업으로 변화하고 있으며, 과거의 습관과 경험만으로는 급변하는 건설시장에서 결코 살아남을 수 없다는 냉혹한 현실을 반증하는 것입니다.”

“작금의 건설시장은 자율적 시장 메커니즘에 근거한 지식경영, 기술경영의 시대가 될 것입니다. 과거의 관습과 경험만으로 기업을 이끌어 가는 시대는 지났습니다. 창조적인 아이디어와 독창적인 기술을 근간으로 임직원 각자의 역량을 최대한 발휘할 때 기업은 경쟁력을 확보할 수 있습니다. 이를 위해서는 공정하고 합리적인 의사결정, 조직 상하간 다양한 커뮤니케이션 채널 확보, 신사고로의 의식전환이 무엇보다 우선 되어야 합니다. 또한 주인의식과 경남인이라는 일체감으로 주어진 목표를 달성하기 위해 전 임직원이 혼연일치되어 모든 업무를 추진해야 합니다.”

② 안정된 노사관계

경남기업은 특이하게도 창사이래 현재까지 노조가 결성되어 있지 않다. 그래서 대단히 안정적인 노사분위기를 자랑으로 여기고 있으며, 이런 노사관계는 위기를 기회로 삼을 수 있는 큰 힘이 되었다. 경남기업이 어려운 순간에 노사화합으로 이겨낸 가장 대표적인 사례가 IMF 외환위기를 자율적으로 극복한 것이었다.

1997년 IMF 위기를 겪으면서 재무구조가 극히 악화된 것을 염려한 임직원들이 회사를 위해 상여금을 전액 반납하기로 결정하고 이를 시행한 사실이 있었다.

경남기업만이 특징적으로 갖고 있는 이런 독특한 노사관계는 주위의 부러움을 사기도 했다. 특히 이런 일이 외부로 알려지면서 노동부로부터 특별상을 받기도 했다.²⁹⁾

경남기업의 독특한 내부 기업문화는 경남의 50년 기업 역사 속에서 다져온 전통으로 평가될 수 있다. 즉, 1951년 8월 29일 창사이래 50년 이상 국내외에서 건설산업을 이끌어 오면서 많은 시련과 고통을 이겨내며 쌓아온 역사적 전통이 이뤄낸 결실로 보아야 할 것이다.

경남기업이 50년의 오랜 역사동안 여러 번의 모진 풍파를 헤치고 살아남을 수 있는 원동력은 어떠한 상황에서도 이겨낼 수 있다는 굳은 믿음이 전 직원들에게 고루 퍼져 있었기 때문이다. 그리고 그런 신념이 ‘회사’라는 정체성을 형성하여, 회사를 위해서라면 어떤 일도 할 수 있다는 경영진과 직원의 마음이 하나로 일치되는 과정을 겪었기 때문이다.

노사협의회 노측 대표자는 인터뷰에서 다음과 같이 말하면서 회사에 대한 애사심이 워크아웃을 이겨내는 지름길이었다고 강조하였다.

“질문 : 어려운 시기에 왜 회사를 떠나지 않았나?”

“답변 : 건설시장이 침체기를 지나면 다시 예전의 활황기가 돌아올 것이라고 믿었기 때문이다. 그러면서도 경남기업이라는 회사에 대한 애사심도 강하게 작용했다. 또 내가 평생해온 건설업무에 대한 책임도 회사에 남는 길을 택하게 했다.”

③ 외부 전문경영인의 영입과 내부조직의 융화

경남기업의 채권은행들은 과거 건설기업이 흔히 누려왔던 폐쇄적인 경영³⁰⁾의 문제를 해결하기 위해 경남기업이 워크아웃에 들어가게 되면서 건설전문 경영인 시스템을 선택하였다. 과거 대우그룹 시절에 흔히 통용되었던 폐쇄적인 경영시스템으로는 적극적인 워크아웃이 어렵다고 생각했던 채권은행단은 새로이 공채 형식으로 신임 조병수 사장을 영입하였다.

조병수 사장은 부임하자마자 대대적인 조직개편과 더불어 핵심인력을 전면에서 재배치하는 강공책을 썼다.

이에 대해 조병수 사장은 ‘과거의 부실경영 책임을 물은 것은 아니다’라는 점을 강조하

29) 1998년 근로자의 날에 노동부로부터 ‘노사협력 우수 국무총리상’ 수상함.

30) 여기서 폐쇄적 경영이란 부당한 정치자금의 제공과 과도한 은행 대출이 연계되어, 외형위주의 실적 쌓기 관행으로 인한 부실경영을 말한다.

고 있다. 그는 단지 ‘새로운 각오로 업무에 임하자는 것’이며, ‘임직원들에게 주인의식과 책임의식을 바탕으로 창의적이고 혁신적인 사고를 강조하자는 의미이며, 책임경영·수익경영·열린경영을 경영 방침으로 삼은 것을 실행에 옮긴 것’이라고 설명하고 있다.

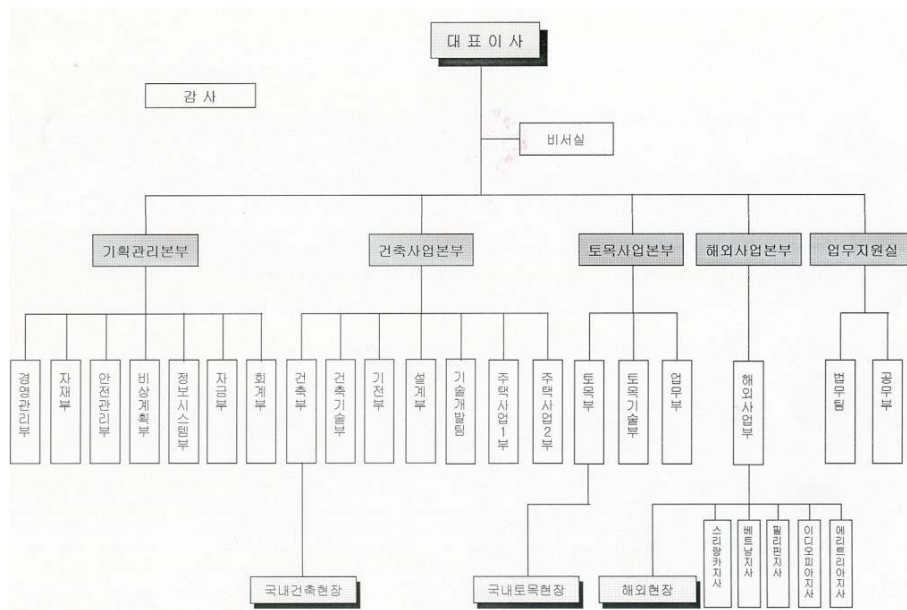
이처럼 조직개편 및 핵심인력의 재배치 원칙에 따라 내실있는 경영을 중시하고 회사를 투명하게 이끌기 위해 회사 조직을 본부제로 개편하였다(<그림 III-2> 참조). 이는 본부별로 최대한 자율성을 보장해 혁신적이고 솔선수범하는 경영체제를 확립시켜 나간다는 취지였다.

조병수 사장은 워크아웃 초기인 2000년 2월 28일에 <내외경제>와의 와이드 인터뷰에서 이렇게 말했다.

“과거의 외형적인 매출위주의 기업경영보다는 수익성 위주의 기업을 경영하기 위해서는 원가절감 등을 통한 이윤극대화가 가장 큰 현안입니다. 최고경영자의 역할도 이 부분이 가장 중요합니다. 현재의 인력과 기술, 탄탄한 조직을 감안하면 2002년 워크아웃 준업을 확신할 수 있습니다.”

“건설업은 다른 산업에 비해 팀워크가 강조되는 산업입니다. 사장을 비롯한 임직원이 서로 합심하여 목표달성을 위해 노력하는 것이 절대 필요합니다. 개개인 모두가 주인의식을 갖고 노력한다면 빠른 시일내에 워크아웃을 졸업할 수 있을 것입니다. 창의적이고 솔선수범하는 경영체제 확립과 활기찬 직장 분위기 만들기가 제가 해야 할 일입니다. 이렇게 하면 독자 생존을 위한 최고의 경영성과가 나올 것임을 확신합니다.”

<그림 III-2> 경남기업의 조직도 (2002년 현재)



자료) 금융감독원 전자공시 사이트(dart.fss.or.kr), 경남기업 2002년 반기사업보고서

2. 타업종 워크아웃 사례 - 한국컴퓨터³¹⁾

한국컴퓨터는 워크아웃 대상기업인 78개 대상중 조기졸업 대상으로 선정된 26개 기업 가운데 공식적으로 워크아웃을 졸업하게 된 첫 업체³²⁾이기에 본 연구인 기업개선사례 분석의 타산업 사례로 선정하였다.

1) 회사 개요

한국컴퓨터는 주요 금융기관에 금융영업점 시스템, 중대형 컴퓨터를 공급하는 업체로서 1974년에 설립되었다. 1996년 6월 말 현재 자본금 155억원, 자산 총액 1,883억원을 보유하고 있으며, 1998년 1,075억원(1998년)의 매출액과 1999년 9월 현재 675명의 종업원(계열사 포함)을 거느린 중견업체이다.

31) 삼성경제연구소(<http://www.seri.org>)의 기업구조조정 성공기업 사례 발표내용 참조.

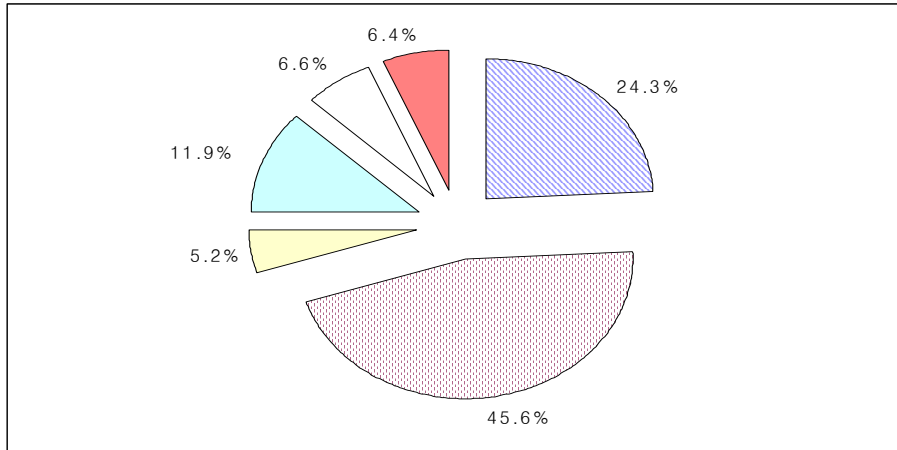
32) 워크아웃 대상기업 중 1999년에 한창제지가 매각과 함께 워크아웃에서 졸업했으나, 경영호전(영업 실적 및 순익 증가)에 따라 워크아웃을 졸업하는 것은 한국컴퓨터가 최초의 사례임.

한국컴퓨터의 주요 사업영역으로는 크게 금융영업점 시스템 부문과 중대형 컴퓨터 부문, VAN서비스 그리고 시스템 유지보수의 네 개 부문으로 나뉜다. 금융영업점 시스템 사업은 국내 최초로 금융단말기를 국산화한 기술과 15년 이상 축적된 경험을 바탕으로 10개 은행 등 32개 금융기관을 주요 고객으로 하고 있으며, 중대형 컴퓨터 사업은 32개 금융기관과 유무선 통신사, 공공기관 등을 주 고객으로 풍부한 경험 및 지원능력과 다양한 솔루션에 바탕하여 금융관련 대외계 시스템 부문의 시장과 증권사 등의 호스트 시스템의 공급을 확대해오고 있다. VAN 서비스는 옥외용 신용카드 현금서비스 및 예금인출 서비스와 전국 600여곳의 공공장소에 CD기 설치운영과 관리를 대행하고 있으며, 공연·스포츠 등 입장권 판매대행 서비스를 제공하고 있다. 마지막으로 시스템유지보수 사업은 전국적 서비스 망과 연중 무휴 통합서비스 체제 구축을 통해 기 공급한 금융영업점 시스템 및 중대형 컴퓨터의 유지보수를 하고 있다. 또한 LCD 모니터, ATM, 통장 프린터 등을 미주, 유럽, 동남아시아 지역 등 15개국에 자체 브랜드 및 OEM으로 수출하고 있다.

한국컴퓨터의 사업현황을 1999년 상반기 매출액 594억원을 기준으로 구성해보면 <그림 III-3>과 같다.

한국컴퓨터는 지난 98년 9월 워크아웃 대상기업으로 선정되었으나, 바로 이듬해인 1999년에 170억원의 당기순이익을 올리는 등 뚜렷한 경영호전을 보이고, 다음해인 2000년 3월에 채권단으로부터 더 이상 채권단의 도움이 필요치 않다는 결정하에 당초보다 1년 9개월 앞서 워크아웃에서 조기졸업하였다.

<그림 III-3> 사업부문별 현황 (1999년 상반기)



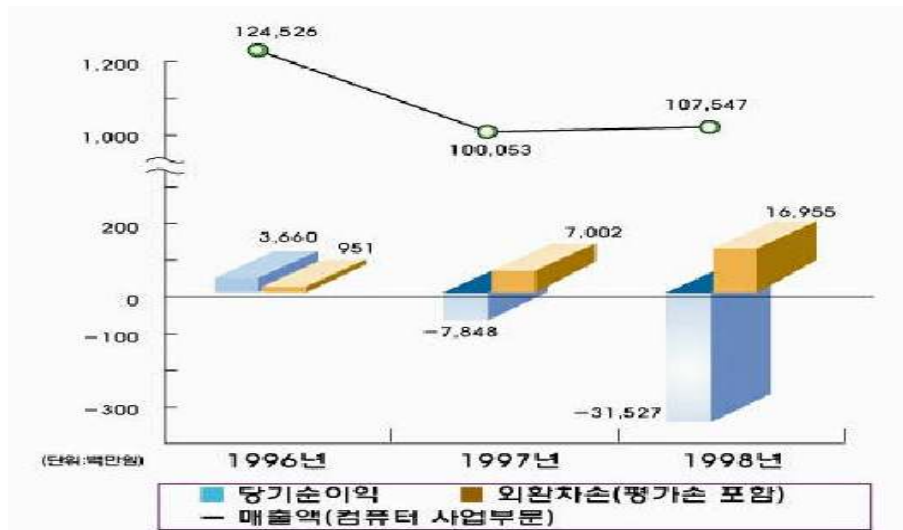
2) 워크아웃 신청 배경

한국컴퓨터가 워크아웃을 신청하게 된 배경은 IMF 외환위기의 여파가 주된 원인이었다. 위에서 이미 설명하였듯이 한국컴퓨터는 금융권 전산 전문업체이기 때문에 주요 고객이 금융기관이었다. 하지만 이들 금융기관들이 IMF 외환위기로 인한 타격으로 전산관련 투자를 비롯한 거의 모든 투자를 축소함에 따라 신규 영업에 막대한 지장을 초래하였다. 뿐만 아니라, 이미 체결된 계약마저 취소당해 한국컴퓨터로는 큰 피해를 입게 되었다. 이런 가운데 IMF로 인해 환율이 치솟아 대규모 환차손까지 발생하였다. 즉, 해외전환사채(CB)를 보유했던 기관이 만기를 앞두고 풋옵션을 행사해 340억원 규모의 손실을 입게 된 것이다. 또한 금리가 자금조달시의 2배 수준인 30%까지 급등하면서 자금 압박이 숨통을 조여 왔으며, 제살깎기에 바빴던 금융권은 한국컴퓨터에게 끊임없이 차입금 상환을 요구해왔다. 이를 위해 한국컴퓨터는 자산(사옥건물) 매각 등의 자구노력을 통해 차입금을 상환하려 하였으나, 그 당시 시장의 여건으로 인해 자산 매각이 쉽게 성사되지 않았다. 한국컴퓨터는 이러한 어려움을 극복하지 못하고 1998년 9월 마침내 워크아웃을 신청하게 되고, 이로부터 약 3개월에 걸친 실사작업을 거쳐 워크아웃 대상기업으로 선정되었으며, 1998년 12월 채권단과 워크아웃 약정서를 체결하게 되었다.(<그림 III-4> 참조)

한국컴퓨터가 금융권의 차입금 상환 요구에 따라 어려움을 겪었다는 내용을 좀더 자세히 살펴보면, 1997년 10월 외환위기 발발 직전에는 약 1,007억원 정도의 차입금이 있었으나, 워크아웃 신청 직전인 1999년 7월까지의 차입금 변화 추이에서 나타나 있듯이,

1998년 들어 차입금이 계속적으로 줄어들어 1997년 7월에는 680억원의 차입금만 남아 약 9개월동안 327억원 정도의 차입금을 상환한 것으로 나타났으며, 신규 대출은 전혀 이루어지지 않은 것으로 나타났다.(<그림 III-5> 참조)

<그림 III-4> 매출액, 순이익, 환차손 추이



<그림 III-5> 외환위기 당시의 차입금 변화 추이



한국컴퓨터는 채권단의 차입금 상환요구, 환차손, 원가상승, 주요 고객인 금융권의 투자 축소 등 외부적인 요인에 의해 워크아웃에 들어가게 되었으나, 이러한 외부적인 요인이 외에도 자체적인 문제점도 내포하고 있었다. 금융전산 전문업체로서의 사업 전문화가 아니라 비관련 사업으로 무리하게 사업확장을 하였던 것이 문제로 지적되었다. 이 시기 우리 경제가 계속 성장단계에 있었기 때문에 대부분의 기업들이 몸집을 키우기 위해 사업을 확장하였던 시기라고는 하나 한국컴퓨터 역시 자신의 사업과는 관련이 없는 출판사업(한국문학)과 상호신용금고(한양상호신용금고)에 투자하는 등 무리하게 계열사를 확장하였으며, 필요이상의 과다한 자산 투자를 하였다. 즉, 한국컴퓨터는 1994년부터 1997년까지 4년 동안 은행으로부터의 차입을 통해 신규로 회사를 설립하고 기존 회사를 인수하는 방식으로 7개사의 계열사에 221억원을 투자하였으며, 유가증권에 190여억원을 투자하였다. 이러한 무리한 투자는 IMF 외환위기 이후 부동산 및 주식시장의 침체와 맞물려 자산매각을 통해 어려움을 극복하고자 하였던 한국컴퓨터에게 자산매각이 지연되거나 헐값에 매각되는 등 어려움을 가중시켰다.

3) 워크아웃 추진 내용

한국컴퓨터의 워크아웃 추진 내용을 보면 다른 여타 워크아웃 추진내용과 비슷했던 것으로 나타났다. 이를 채권금융기관의 지원과 회사의 자구노력이란 측면으로 나누어 좀더 살펴보고자 하겠다.

(1) 채권 금융기관의 지원 내용

채권 금융기관으로부터의 지원내용은 신규자금지원과 기존 차입금 상환 유예, 그리고 금융조건의 완화라는 측면으로 나누어 볼 수 있다.

먼저 채권단은 신규자금지원으로 한국컴퓨터의 해외전환사채(CB) 상환금에 해당하는 334억원을 대출금으로 전환시켜주었으며, 기업운영자금 57억원에 대한 신규 지원과 USANCE(매출연동 한도성 여신) 8,800,000달러를 지원해주었다. 다음으로 기존 차입금에 대한 상환 유예로써 일반 차입금에 대해서는 2001년 12월 31일까지 3년간 상환을 유예시켜주었으며, 회사채에 대해서는 만기 연장, 금융리스에 대해서는 1999년 9월 30일까지 유예시켜주고 그 이후에는 균등상환하는 방식으로 지원해 주었다. 마지막으로 금융조건의 완화인데, 이는 1999년 9월 30일까지는 이자납부를 유예시키고 원금에 가산시켰으

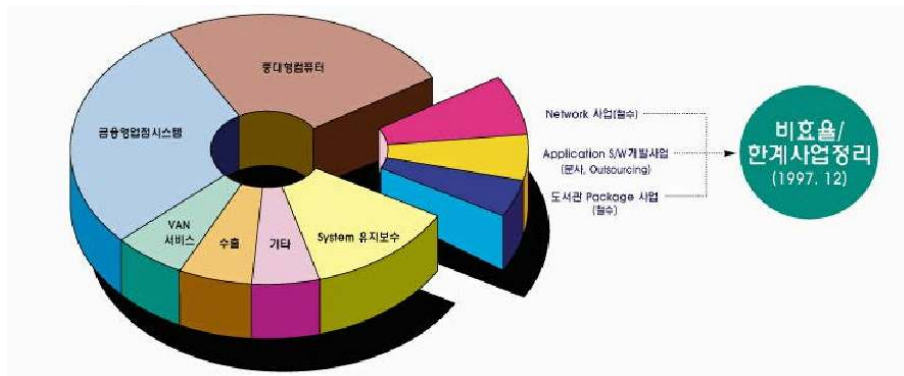
며, 이자율은 담보부 차입금에 대해서는 각 계정 우대금리(prime rate)에 1% 가산한 금리를 적용시키고, 무담보부 차입금에 대해서는 각 계정의 우대금리를 적용시켜 주었다³³⁾.

(2) 회사의 자구노력

한국컴퓨터의 기업개선작업을 위한 자구노력은 차입금 상환을 통한 부채비율 축소에 주력한 것으로 나타났다. 구체적인 자구계획³⁴⁾을 살펴보면, 마포 사옥을 비롯하여 제주 골프장 주변 부지등의 부동산 매각을 통해 325억원을 마련하며, 서울방송 주식외 7건의 유가증권 매각을 통해 82억원, 그리고 계열사 매각 및 청산³⁵⁾을 통해 66억원의 유동자금을 마련하여 부채를 상환하고, 내부적으로는 비효율인 한계사업에 대한 사업부문 조정과 인력감원을 비롯한 원가절감 노력을 지속적으로 추진하는 것으로 자구계획을 마련하였다.

이러한 자구계획을 추진한 실적을 살펴보면, 사업부문 조정과 관련해서 1997년 12월에 기존 사업중 비효율/한계사업으로 분류된 Network 사업과 도서관 Package 사업에 대해서는 철수를 하였으며, Application S/W개발사업은 분사를 시켜 필요시 아웃소싱을 하기로 하였다.(<그림 III-6> 참조)

<그림 III-6> 사업부문 조정 내용



33) 이자율은 담보부턴 무담보부턴간에 최저금리 10% 적용시킴.

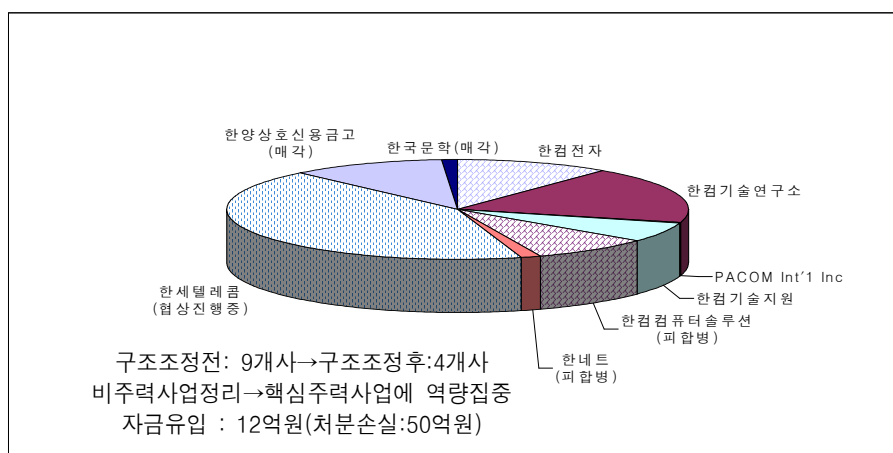
34) 자구계획은 삼일회계법인의 워크아웃실사보고서를 바탕으로 기업개선약정서의 자구계획에 실린 내용을 근거로 작성함.

35) 2개사 매각, 1개사 청산, 1개사는 투자유치 후 지분매각의 형태로 계열사정리계획 마련.

다음으로 계열사 구조조정 실적을 살펴보면, 핵심 주력사업에 주력하기 위해 비주력사업으로 분류된 5개사에 대해 매각, 청산, 합병을 통해 정리함으로써, 총 9개사에 달하던 계열사를 사업구조조정후 4개사 축소시켰다. 이러한 계열사 구조조정을 통해 12억원의 자금유입과 50억원의 처분손실에 의해 일시적으로는 손실이 더 크게 나타났으나, 궁극적으로는 향후 한국컴퓨터가 핵심 주력사업에 더욱 주력할 수 있는 발판을 마련해 주었다.(<그림 Ⅲ-7> 참조)

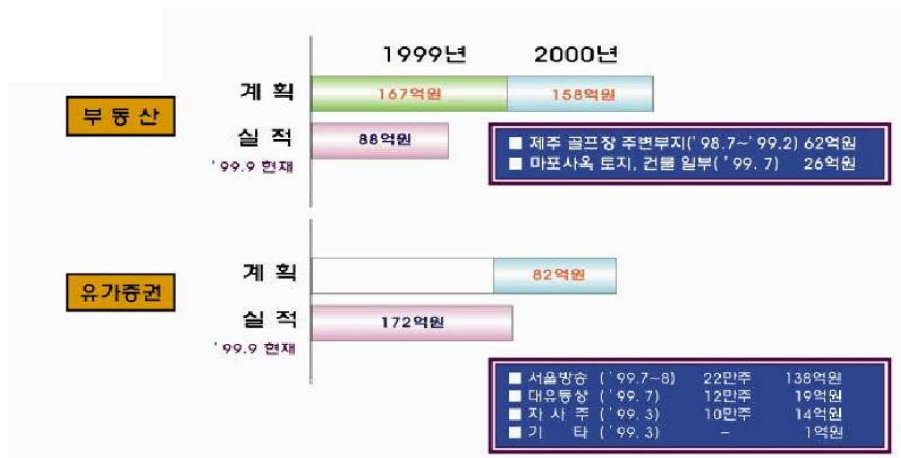
부동산과 유가증권 등의 자산매각 실적을 살펴보면, 2000년까지 325억원의 부동산 매각 계획을 수립하였는데, 1999년 9월 현재 제주 골프장 주변부지(62억원)와 마포사옥 토지와 건물 일부(26억원)를 매각하여 총 88억원의 부동산을 매각하였으며, 유가증권에 대해서는 자기계획 수립시 2000년에 82억원의 유가증권을 매각할 계획이었으나, 1999년 9월 현재 자사주를 포함한 서울방송 등의 주식 매각을 통해 총 172억원의 유가증권을 매각하여 계획대비 209.8%를 초과달성하였다. (<그림 Ⅲ-8> 참조)

<그림 Ⅲ-7> 계열사 구조조정 내용



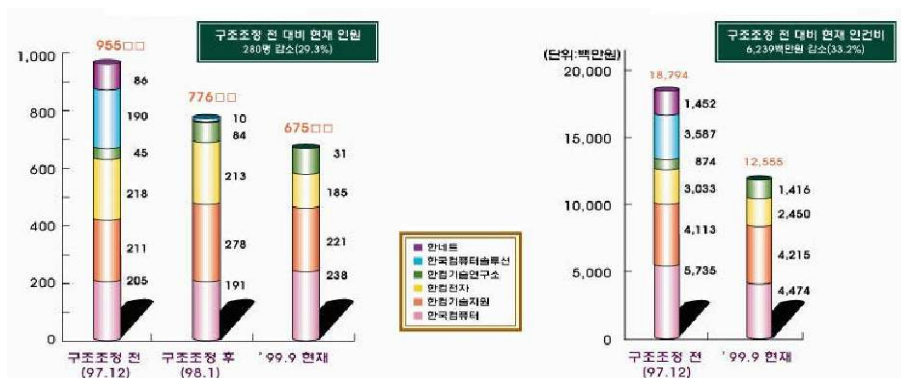
구 분	사업내용	자본금(백만원)
한컴전자	금융영업점시스템 생산 ,PCB생산	2,580
한컴기술연구소	연구개발/VAN사업 용역	4,300
PACOM Int'l Inc	무역업	73
한컴기술지원	유지보수용역	1,500
한컴컴퓨터솔루션	중대형컴퓨터판매,S/W 개발용역	2,000
한네트	VAN사업용역	300
한세텔레콤	무선데이터통신서비스	10,000
한양상호신용금고	금융업	2,600
한국문학사	출판업	250

<그림 III-8> 자산매각 계획 및 실적



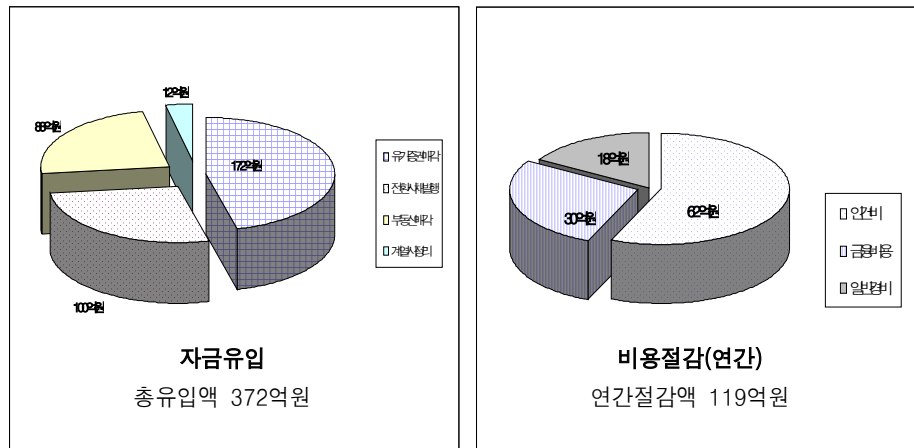
한편, 한국컴퓨터의 인원 감축과 원가 절감 노력에 대해 살펴보면, 구조조정 전인 1997년 12월 955명(계열사 인원 포함)이었던 인원을 구조조정 후인 1998년 1월에는 776명으로 약 20% 정도 감축한데 이어 1999년 9월 현재는 총 280명을 감축하여 총 675명으로 구조조정 전보다 약 29.3%를 감축하였다. 이처럼 인력이 대폭 감축한데 따라 인건비가 큰 폭으로 줄어들었는데, 구조조정 전인 1997년 12월 인건비로 187.94억원이 지출되던 것이 1999년 9월 현재 125.55억원으로 줄어들어 약 33.2% 정도 인건비가 줄어든 것으로 나타났다.(<그림 III-9> 참조)

<그림 III-9> 인력감축 및 인건비 절감 실적



이처럼 한국컴퓨터는 자구계획을 충실히 이행한 결과 부동산 및 유가증권 매각을 통해 신규자금으로 총 372억원이 유입되었으며, 차입금 상환에 따른 금융비용 감소와 인건비 및 일반비용절감을 통해 연간 119억원의 비용을 절감할 수 있었다.(<그림 Ⅲ-10> 참조)

<그림 Ⅲ-10> 구조조정 실적



4) 워크아웃 이후 현황 및 성공요인

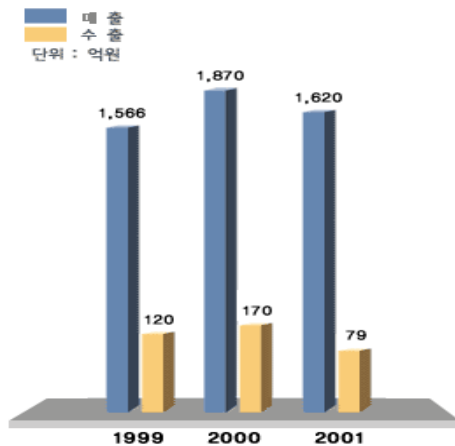
(1) 워크아웃 조기졸업 이후 현황

한국컴퓨터는 적극적인 자구노력을 통해 예정보다 1년 9개월 앞당겨 워크아웃을 졸업한 기업구조조정 모범 사례로 꼽히고 있다. 또한 워크아웃 조기졸업 이후에도 매출액과 당기순이익이 증가하는 등 워크아웃 과정을 거쳐 오히려 탄탄한 회사로 탈바꿈했다. 한국컴퓨터의 워크아웃 졸업이후의 최근 현황을 살펴보면 다음과 같다.

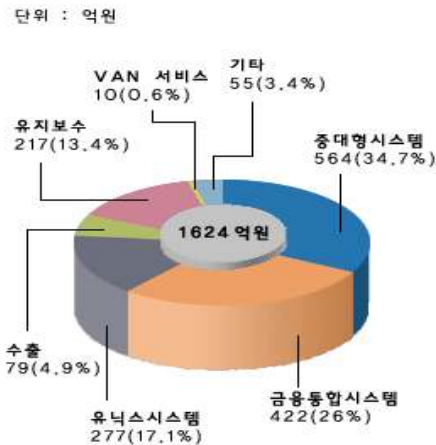
먼저 적극적인 자구 노력에 힘입어 1998년 1,082억원에 달하던 차입금을 2001년 현재 342억원으로 떨어뜨렸으며, 이에 따라 부채비율을 901%에서 83%까지 크게 낮췄다. 또한 워크아웃을 졸업한 후 계속적으로 영업활동이 호전되고 수익성이 증가하고 있을 뿐만 아니라 수익성 높은 제품의 매출증대로 원가율이 개선됐으며 인원감축, 급여조정으로 인한 제비용의 감소, 금리감면으로 인한 이자비용 감소 등으로 수익성이 크게 개선되었다.

지난 1998년 315억원 적자에서 99년 170억원 흑자로 돌아선 후 2000년에는 매출액 1,870억원, 당기순이익 263억원을 기록했다. 2001년에는 매출액이 1,650억원으로 다소 감소했으나 동종업계와 비교하면 우수한 실적이었으며, 올해 본격적으로 경기가 회복되면 한국 컴퓨터의 수익성은 더 좋아질 것으로 예상된다. (<그림 Ⅲ-11>과 <그림 Ⅲ-12>, <표 Ⅲ-16> 참조)

<그림 Ⅲ-11> 매출 추이



<그림 Ⅲ-12> 사업부문별 실적(2001년)



<표 III-16> 한국컴퓨터 요약 재무정보

(단위 : 천원)

구 분	1997년	1998년	1999년	2000년	2001년
[유동자산]	62,575,835	53,224,591	46,091,733	47,665,390	29,890,524
당좌자산	36,199,146	36,715,634	35,116,189	25,350,495	18,346,716
재고자산	26,376,688	16,508,957	10,975,544	22,314,896	11,543,807
[고정자산]	111,652,352	112,815,307	103,468,579	98,737,523	118,414,328
투자자산	45,635,373	34,134,075	35,565,747	30,033,101	59,011,243
유형자산	58,111,468	73,939,717	67,214,333	68,031,223	58,745,186
무형자산	-	703,799	688,499	673,199	657,899
이연자산	7,905,509	4,037,715	-	-	-
자산총계	174,228,187	166,039,898	149,560,312	146,402,914	148,304,852
[유동부채]	81,898,106	63,572,568	38,435,848	52,483,797	55,511,008
[고정부채]	56,330,992	85,534,120	55,240,096	21,945,627	17,025,400
[이연부채]	-	351,843	-	-	-
부채총계	138,229,099	149,458,532	93,675,944	74,429,423	72,536,408
[자본금]	15,581,315	15,581,315	15,581,315	15,581,315	17,130,890
[자본잉여금]	18,961,378	34,719,409	34,719,410	34,719,410	34,719,410
자본준비금	18,961,378	18,961,378	18,961,378	18,912,033	18,961,378
재평가적립금	-	15,758,031	15,758,032	15,758,032	15,758,032
[이익잉여금]	5,671,767	-25,854,938	-1,672,559	22,005,552	29,122,822
[자본조정]	-4,215,373	-7,864,420	7,256,202	-332,786	-5,204,678
자본총계	35,999,088	16,581,366	55,884,368	106,643,555	75,768,444
매출액	100,053,488	107,546,969	156,591,720	186,959,474	162,407,309
영업이익	3,265,150	1,659,234	24,822,623	34,586,237	9,727,194
경상이익	-7,336,634	-15,671,505	24,991,717	38,586,517	10,240,966
당기순이익	-7,848,730	-31,526,706	17,055,326	26,392,387	6,972,045

(2) 워크아웃 성공요인

한국컴퓨터가 워크아웃에서 조기졸업하고 성공할 수 있었던 요인은 크게 두 가지 로 요약될 수 있다. 즉, 차입금 상환을 통한 ‘부채비율 줄이기’와 ‘사업 전문화’이다.

■부채비율 축소

한국컴퓨터의 구조조정은 '무조건 빚부터 갚는다'로 압축된다. 워크아웃 직후 955명에 달하던 직원들을 680명으로 줄였다. 한계사업을 철수하고 계열사도 매각과 통폐합을 통해 9개사에서 3개사로 축소했다. 자산도 매각했다. 마포사옥을 포함해 33억원 규모의 부동산 매각을 단행했다. 유가증권매각을 통해 387억원 규모의 자금도 확보했다. 영업을 통해 이익이 난 부분에 대해서는 차입금 상환을 1순위로 삼았다. 이에 따라 채무상환에 대한 유예에도 불구하고 워크아웃 기간동안 제때에 빚을 갚고자 하는데 최선을 다했다. 이러한 적극적인 자구 노력에 힘입어 1998년 1,082억원에 달하던 차입금을 2001년 현재 342억원으로 떨어뜨렸다. 부채비율도 901%에서 83%까지 줄여나갔다. 한국컴퓨터는 이에 따라 경영을 정상화하고 2000년 3월 당초 예정보다 1년9개월 빠르게 워크아웃을 졸업했다.

채권단인 신한은행 관계자 역시 한국컴퓨터의 워크아웃 조기졸업은 부실자산 매각 및 부실계열사 정리를 통한 차입금 상환과 경영합리화를 가장 큰 성공요인으로 보고 있다³⁶⁾.

<표 III-17> 한국컴퓨터 관련 채권단과의 인터뷰 내용

<채권단이 바라본 한국컴퓨터>

"한국컴퓨터가 구조조정에 성공할 수 있었던 것은 불필요한 자산 및 부실계열사 조기 정리를 통해 차입금을 대폭 줄였기 때문이다"

주거래은행인 신한은행은 한국컴퓨터가 2000년 3월 워크아웃(기업개선작업)에서 조기 졸업할 수 있었던 이유를 이같이 분석했다.

한국컴퓨터는 매출부진과 환차손, 금융비용 증가로 지난 98년9월 워크아웃을 신청한 뒤 부실계열사 정리, 부동산과 유가증권 매각 등 구조조정을 단행함으로써 2000년 3월 워크아웃을 졸업했다.

신한은행 관계자는 "한국컴퓨터에 대한 기업개선작업의 가장 중요한 관건은 과거 차입금 증가의 주요 요인이었던 부동산 및 유가증권의 매각 등 자구계획의 이행에 달려 있었다"며 "한국컴퓨터가 불필요한 자산과 부실 계열사를 정리하고 본사사옥 및 유가증권을 조기에 처분해 금융비용을 대폭 줄임으로써 워크아웃에서 조기 졸업할 수 있었다"고 말했다.

이 관계자는 "한국컴퓨터에 경영관리단을 파견하기보다는 기업구조조정 업무경험이 풍부한 공인회계사를 채용해 경영관리를 하는 것이 더 낫다고 판단, 공인회계사 2명을 채용해 자금관리, 회계관리 등을 전담토록 했다"며 "채권단은 자산의 조기매각을 통한 차입금 규모의 축소와 철저한 사후관리를 통해 경영계획을 초과달성토록 유도했다"고 설명했다.

36) 머니투데이 紙에 실린 한국컴퓨터의 워크아웃 관련 기사 내용중 일부임.

■사업전문화

한국컴퓨터는 현재 종합금융 솔루션 전문개발업체로 재도약하고 있다. 시스템통합(SI)과 시장점유율 50% 이상을 차지하고 있는 금융권 단말시장 솔루션 개발 및 전자복권 시장을 주력부문으로 삼고 기술개발과 영업확장에 주력하고 있다. 한국컴퓨터는 지난 74년 창립때부터 틈새시장을 노려왔다. 대기업이 버티고 있는 소매 대상의 컴퓨터 제품으로는 승산이 없다는 것을 알고 있었기 때문이다. 한국컴퓨터는 앞으로도 금융권을 대상으로 한 전산사업을 확대해 나가며 끊임없이 틈새시장 아이템도 개발한다는 방침이다. 은행, 카드, 증권 등 차세대 시스템과 백업시스템 구축사업에서 주도권을 차지하고 전략적으로 추진하고 있는 웹기반 금융단말기의 보급에도 심혈을 기울일 방침이다. 인터넷 사업에도 노력을 기울이고 있다. 이를 위해 기존 전략사업본부 소속으로 운영해오던 한네트 인터넷 데이터센터(IDC) 및 서버 사업부문과 네트워크 사업부문을 통합했다. 아울러 새로 개발에 들어간 자동현금인출기(ATM)에 신규 계좌개설 및 대출업무 등 무인 업무처리 기능을 추가했다. 자회사인 한네트가 갖고 있는 국내 최대 전국 네트워크를 활용해 사업 영역을 인터넷 기반으로 확장시켜 나갈 계획이다.

3. 성공 건설업체의 기업개선 사례³⁷⁾

IMF 외환위기 이후 건설산업에 불어닥친 위기는 거의 모든 건설업체들의 기업경영을 어렵게 만들었다. 이에 따라 앞서 언급했던 사례처럼 어떤 건설업체들은 워크아웃에 들어가게 되었고, 다른 업체들은 화의나 법정관리에 들어서는 등 많은 어려움을 겪었다. 하지만 이와는 반대로 이러한 위기를 기회로 삼아 오히려 IMF 외환위기 이전보다 성공한 건설업체도 있었다. 이에 본 연구에서는 성공한 건설업체들이 어떠한 경영개선 노력들을 함으로써 성공하였는지를 살펴보고자 하겠다.

1) 기업의 사업구조 측면

성공한 건설업체들은 시장경기에 맞추어 사업구조조정을 하기보다는 자사가 강점을 가지고 있는 사업은 여전히 강화시키면서, 경기가 좋아진 사업부문으로는 적절히 규모를 늘려나가는 사업구조조정을 행했다.

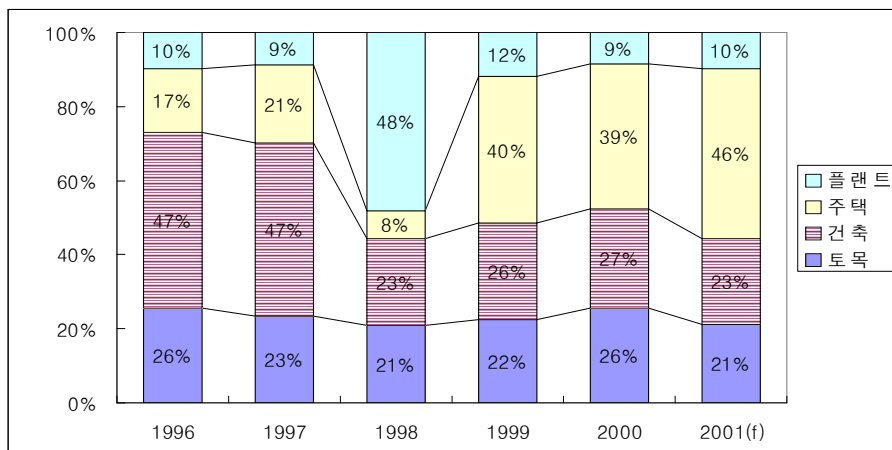
37) 본 내용은 'IMF 이후 건설경영의 성패요인 분석(2002. 6)' 현준식, 한국건설산업연구원 보고서 중 성공기업을 중심으로 기업효과 부분을 재정리한 것임.

다시말해 최근의 주택경기 호전에 따라 성공한 모든 업체들이 주택사업을 무조건적으로 늘려나가기 보다는 자사가 강점을 가지고 있는 사업도 여전히 유지하면서 시장규모가 늘어난 주택사업도 늘리는 전략을 추구하였다는 것이다. 이러한 사업구조 전략은 어느 한 사업부문으로 사업을 치중하였다가 나중에 그 늘어난 사업부문의 경기가 위축되었을 경우 따를 수 있는 위험을 피하고, 적절한 균형을 유지시켜나가기 위해 추구한 전략이라 할 수 있다.

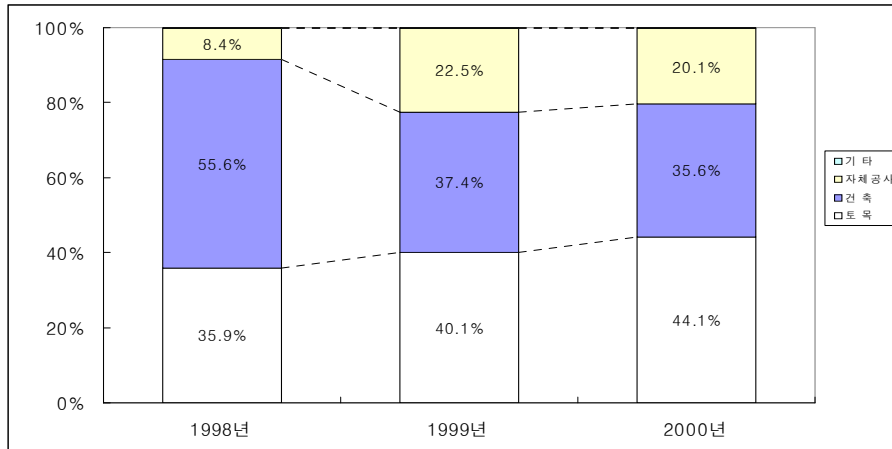
예를 들어, 성공업체의 하나인 LG 건설을 살펴보면 1998년 한 해를 제외하고는 1999년부터 계속적으로 건축사업의 비중을 대폭 줄이고 주택사업의 비중(주로 아파트 도급공사)을 늘려나가고 있는 것으로 나타나고 있다. 반면에 토목 사업의 비중은 예년에 비해 소폭 감소되었거나 비슷한 수준을 유지하는 것으로 나타났다. 이는 건축과 주택사업(아파트 사업)의 사업 특성이 비슷하나 시장경기는 주택사업이 호황을 누리고 있었기에, LG건설의 브랜드 인지도와 기업 신인도를 바탕으로 건축사업보다는 주택사업에 주력한 것으로 볼 수 있다. (<그림 III-13> 참조)

하지만 또다른 성공 건설업체인 계룡건설의 사업비중 변화를 보면, 1998년 이후 주택시장의 회복이 가장 높았음에도 불구하고, 자체사업(주택사업)의 비중만을 늘리기보다는 자사의 강점인 공공 토목시장의 비중을 계속 늘려나갔음을 알 수 있다. (<그림 III-14> 참조)

<그림 III-13> LG건설의 연도별 사업비중 변화



<그림 III-14> 계통건설의 사업비중 변화



2) 경영혁신 측면

본 절에서는 성공 건설업체들이 공사 원가율, 금융비용 절감, 인력구조조정 등의 경영효율화 측면의 원가절감 노력들과 R&D투자, 기업의 이미지(브랜드)제고 노력, 고객만족활동 등에 대한 긍정적인 측면의 경영혁신 노력들을 어떻게 수행하였는지 살펴보도록 하겠다.

(1) 경영 효율화

원가와 관련한 경영개선 노력들은 공사원가율, 판매비/일반관리비, 금융비용의 세 가지 항목으로 구분하여 살펴보았다³⁸⁾.

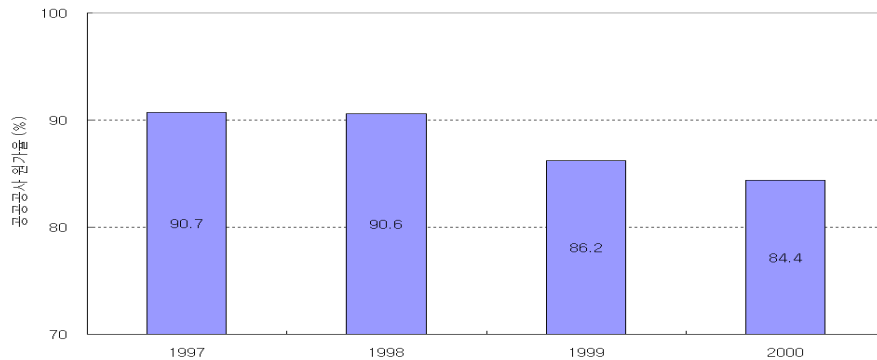
① 공사 원가율³⁹⁾

먼저 성공한 건설업체의 매출액 대비 공공공사원가 비중을 살펴보면, 1997년 이후 공사 원가율이 지속적으로 낮아지고 있는 것을 알 수 있다. (<그림 III-15> 참조)

38) 분석에 이용된 데이터는 대한건설협회의 도움을 받아 회원사의 실적신고용 데이터 중 1997년부터 2000년까지의 대차대조표, 손익계산서, 완성공사원가계산서, 종업원수의 데이터를 이용하였음.

39) 공사 원가율(전체)은 손익계산서상의 매출액 대비 공사원가(국내공사+해외공사) 비중을 의미함.

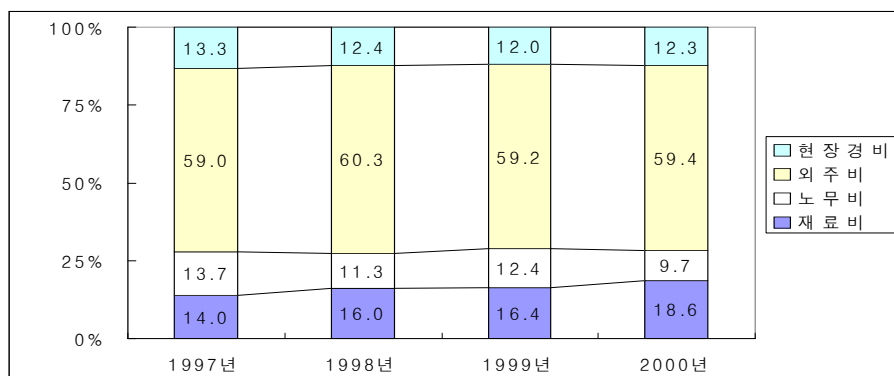
<그림 III-15> 공공공사 원가율 추이



공공공사의 원가를 구성하는 요인들을 구체적으로 살펴보면, 업체들의 외주비용이 1999년부터 낮아진 것을 알 수 있다. 이는 하도업체들이 IMF 이후 줄어든 일감확보를 위해 원도급 업체에 저가로 입찰함에 따라 하도비용이 줄어들었으므로 전체적인 원가율이 줄어든 것에서 일부 원인을 찾을 수도 있다.(<그림 III-16> 참조)

하지만, 위에서 언급한대로 하도업체의 저가 입찰이 성공 건설업체뿐만 아니라 다른 건설업체에게 모두 해당되는 사항이었음에도 불구하고, 성공업체의 원가율(외주비용 포함)이 다른 업체보다 낮았던 것은, 성공업체의 원가관리 노력이 다른 건설업체에 비해 뛰어났음을 반증하여 주는 것이라 할 수 있다. 즉, 체계적인 하도업체 관리시스템의 운영을 통해, 일정 수준의 품질수준을 유지하면서도 외주비용을 줄일 수 있었기 때문에 원가가 줄어들었던 것으로 파악되었다.

<그림 III-16> 공공공사 원가구성

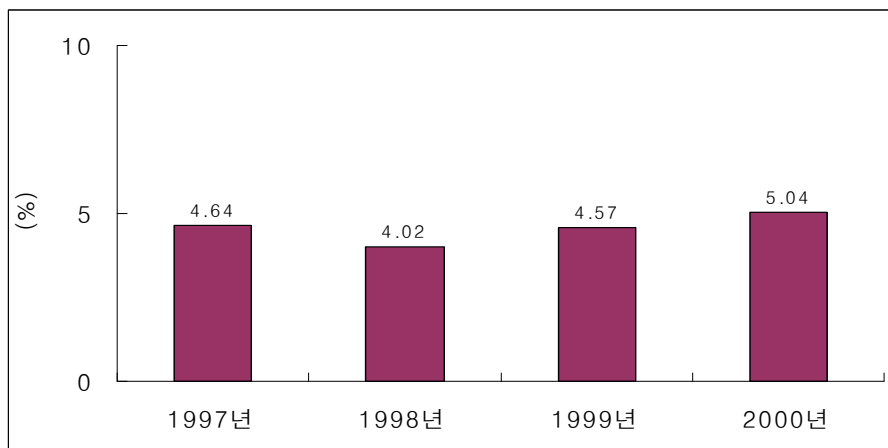


② 판매비/일반관리비⁴⁰⁾

판매비와 일반관리비가 매출액에서 차지하는 비중을 살펴보면, 1997년 4.64%에서 1998년 4.02%로 줄었다가, 2000년에 들어서는 5.04% 수준으로 소폭 증가한 것으로 나타났다.(<그림 III-16> 참조)

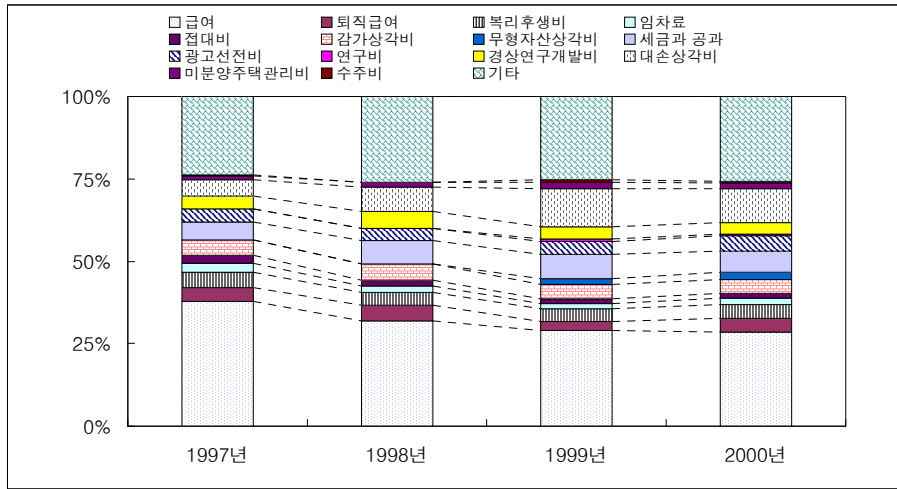
이는 성공 건설업체들이 실제로는 인력감축에 따라 급여비중이 상당 부문 줄이는 등 원가절감 노력을 하였음에도 불구하고, 투명한 경영을 위해 1999년부터 일부 회수 불가능한 부실채권들을 대손상각을 통해 정리하였기 때문인 것으로 나타났다. (<그림 III-17> 참조)

<그림 III-16> 판매비/일반관리비 비중 추이



40) 판매비와 관리비는 매출원가에 속하지 않는 모든 영업비용, 다시 말해 건설활동 또는 기업의 관리, 유지활동과 관련하여 발생하는 비용을 말한다. 이는 다시 영업을 위해 들어가는 비용(판매비)과 본사를 유지 및 관리하기 위해 들어가는 비용(일반관리비)으로 나눌 수 있음.

<그림 III-17> 성공업체의 판매비/일반관리비 세부항목별 비중



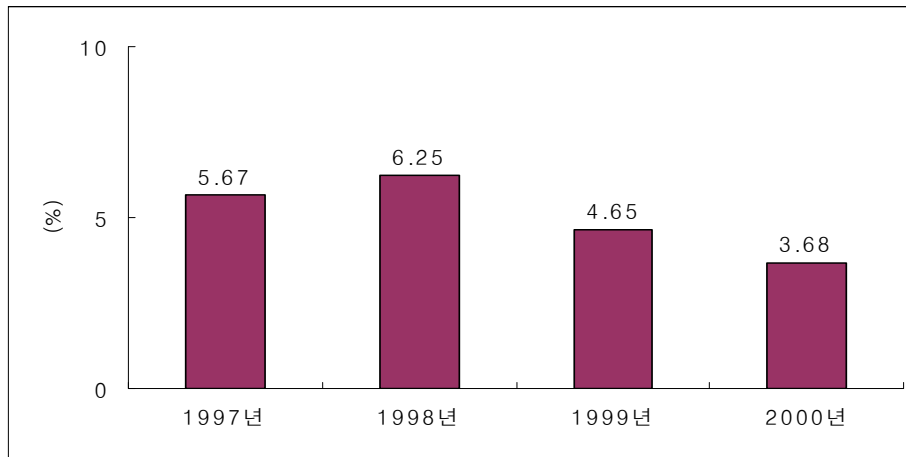
주) 막대그래프의 아래부터 급여, 퇴직급여, 복리후생비, 임차료, 접대비, 감가상각비, 세금과 공과금, 광고선전비, 연구비와 경상개발비, 대손상각비, 미분양주택관리비, 수수료, 기타 항목의 순임.

③ 금융비용⁴¹⁾

성공 건설업체들의 금융비용 변화 추이를 살펴보면, IMF 직전인 1997년 5.67%에서 1998년 6.25%로 증가하였다가, 1999년부터는 다시 줄어들어, 2000년 현재 3.68% 수준으로 1997년보다 상당히 줄어든 것으로 나타났다. 1998년 금융비용이 일시적으로 늘어났던 것은 IMF 이후 금융권에서의 높은 금리에 의해 금융비용이 늘어난 것이 그 원인이었다. 그렇지만, 업체들이 비업무용 자산매각 등을 통해 부채를 상환하고, 투자자금이 많이 들어가는 자체 사업보다는 수익성 중심의 도급공사(재건축 포함) 위주로 수주에 주력을 하여, 신규 투자자금에 대한 수요가 과거 보다 줄었기 때문이었다.

41) 금융비용은 이자비용을 말하며, 여기서 이자비용은 회사가 외부로부터 조달한 타인자본 중 당좌차월, 장·단기차입금, 사채 등에 대하여 지급하는 이자와 할인료 또는 사채이자를 말함.

<그림 III-18> 금융비용(이자비용) 추이



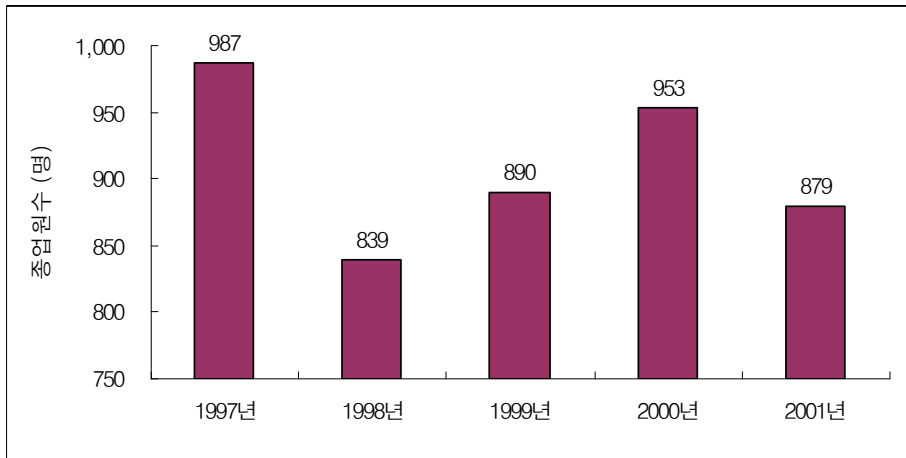
(2) 인력구조조정

① 종업원수 변화

IMF 이후 건설업체들은 경기침체에 따른 일감부족뿐만 아니라, 업체수 증가에 따른 경쟁심화로 채산성이 낮아졌다. 이에 따라 많은 건설업체들이 고정비 성격의 인건비를 줄이기 위해서 대폭적인 인력구조조정을 실시하였다. 이는 건설업뿐만 아니라 여타 서비스업이나 제조업에서도 마찬가지로 상황이었다.

성공한 건설업체들이 인력구조조정 내용을 살펴보기 위해 1997년 이후 종업원 수(정규직원 기준) 변화 추이를 분석하였다. <그림 III-19>에서 보듯이 1998년에는 IMF 위기를 극복하기 위해 어느 정도 인력을 감축한 것으로 나타났으나, 그 이후에는 1997년 수준까지는 아니더라도 인력이 다시 소폭 늘어났다. 이는 1998년 이후 주택사업의 활황에 따라 사업수행에 필요한 인력을 어느 정도 충원하거나 일정 수준으로 유지시켜왔기 때문으로 파악되었다. 이러한 결과는 건설업체들이 인력구조조정을 단순히 인건비(급여) 차원의 절감만을 위해 행하였을 경우에는 그 절감효과가 생각보다 그리 크지 않게 나타나며, 오히려 생산성과 연결시켜 필요한 인력을 유지시키면서 생산성 향상을 꾀하는 것이 낮다는 것을 보여주는 것이라 할 수 있다.

<그림 III-19> 종업원수 변화 추이



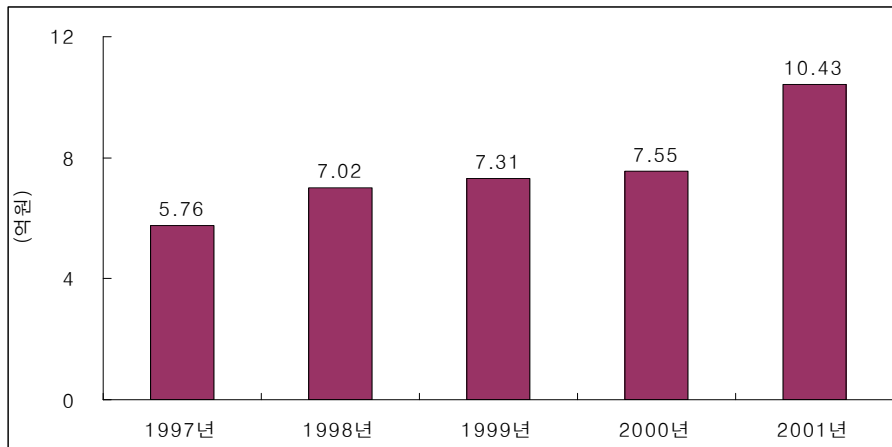
② 생산성 향상

성공한 건설업체의 생산성이 IMF 이후 얼마나 향상되었는가를 분석해본 결과, 성공업체의 인당생산성⁴²⁾은 1997년 5.76억원에서 2000년까지 소폭으로 증가하다가 2001년에는 10.43억원으로 1997년의 거의 2배 가까이 향상된 것으로 나타났다.

이는 1999년까지 생산성이 소폭 향상되었다고는 하나, 그 원인이 산출량의 대폭적인 증가(매출액의 대폭적인 증가)에 의해서라기 보다는 투입량의 대폭적인 감소(인력감축)에 따른 결과로 볼 수 있다. 하지만 2000년 이후 인당 생산성이 대폭 늘어나고 있는 것은, 기존의 인력으로 혹은 더 적은 인력으로도 사업을 수행할 수 있도록 정보화에 대한 투자, 체계적인 현장관리, 시공방법 개선 등의 적극적인 노력을 했던 것에서 그 원인을 찾을 수 있다.

42) 생산성은 기업의 효율성을 측정하기 위한 개념으로서, 보통 산출/투입의 공식을 통해 구할 수 있음. 생산성을 향상시키기 위해서는 투입이 고정된 상태에서 산출을 늘리거나, 산출이 고정된 상태에서 투입량을 줄이거나, 아니면 투입을 늘리더라도 그 이상으로 산출을 늘릴 때 향상될 수 있음. 본 분석에서는 생산성을 측정하기 위한 대체변수로 매출액 기준의 인당 생산성을 이용하였음. 즉, 인당생산성 = 매출액/종업원수

<그림 III-20> 인당 생산성 추이



(3) 정성적 측면의 경영혁신노력

① R&D 투자

건설업체에서의 R&D활동은 기초기술에 대한 연구보다는 시공현장에서의 기술지원 형태의 응용연구가 주류를 이루고 있으며, R&D를 수행하기 위한 조직으로는 기술연구소나 기술지원팀의 형태가 보통이다.

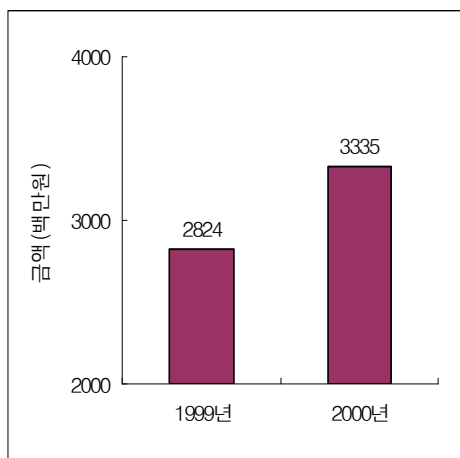
R&D 활동과 기업 성과간의 관계에 대한 많은 연구에서 R&D 활동이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 하지만 R&D 활동으로 인한 효과가 단기간에 나타나기보다는 오랜 기간에 걸쳐 나타나며, 기업성과에 직접적인 영향을 미치기보다는 간접적으로 그 효과가 나타나기 때문에, R&D 성과를 직접적으로 파악하기는 어렵다. 예를 들어, 시공현장에서의 기술지원을 통해 비용이 절감되었다거나, 기술적으로 시공이 어려운 공사에 신기술을 적용해 시공이 가능하도록 한 것은 R&D 투자에 따른 효과로 추정할 수 있지만, 그것을 계량적으로 파악하기는 어려운게 현실이다.

본 연구에서는 R&D 활동이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 전제하고, 성공한 업체들이 R&D 활동을 위해 어느 정도 노력(투자)하였는가를 분석하였다. 이때 R&D 활동의 여부는 R&D 부문에 대한 투자규모(절대 금액)와 R&D 집약도(매출액 대비 R&D 투자규모)로서 파악하였다.

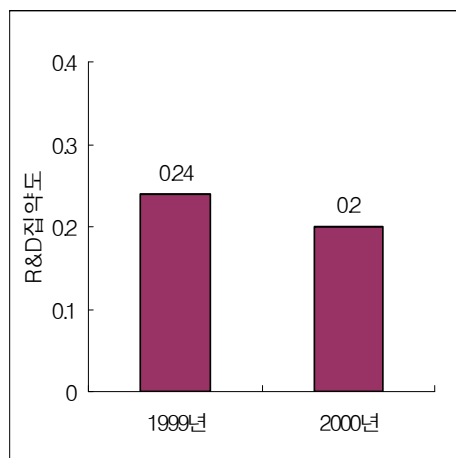
먼저 R&D 투자규모를 살펴보면, R&D 투자규모가 전년에 비해 많아진 것으로 나타났으나, R&D 집약도⁴³⁾를 살펴보면 전년도에 비해 줄어든 것으로 나타났다. 이는 2000년 매출액이 1999년보다 증가하였음에도 불구하고 매출액 증가에 비해 R&D 투자 증가액이 상대적으로 적었기 때문이었다.

산업에 따라 다소 차이는 있지만, 세계적인 선도기업의 경우 매출액 대비 R&D 투자규모가 해마다 5% 이상을 차지하고 있는 것을 볼 때, 성공한 건설업체들일지라도 현재의 치열한 경쟁에서 살아남고 더 나아가 향후에도 지속적으로 성공하기 위해서는 지금보다 R&D 투자 규모를 더 늘려야 할 것이다.

<그림 III-21> R&D 투자규모⁴⁴⁾



<그림 III-22> R&D 집약도



② 기업/브랜드 이미지 제고와 고객만족활동

IMF 이후 건설시장 특히, 주택시장에서의 성공요건이 많이 변화되었다. IMF 이전만 해도 분양가가 규제되어 비슷한 평면구조를 갖는 아파트가 대량으로 공급되었으며, 브랜

43) R&D 집약도(intensity)는 단순히 R&D 투자규모(금액)만을 파악하는 것이 아니고, R&D 투자가 기업의 규모에 비해 얼마만큼 집중적으로 이루어졌는가를 파악함으로써 업체간에 비교시 규모를 고려하여 비교할 수 있음. 보통 매출액 대비 R&D 투자규모액으로 구함. 예를 들어 A 업체(매출액 100억원 회사)에서는 1억원의 R&D투자가 이루어졌고, B 업체(매출액 10억원 회사)에서는 5천만원의 R&D 투자를 하였다고 하자. 이때 규모만을 가지고 비교하면 A 업체가 더 많이 투자하였다고 볼 수 있으나, R&D 집약도로 비교해보면 A업체(0.01)보다 B업체(0.05)가 더 많이 투자한 것으로 나타남.

44) IMF 이전부터의 데이터를 이용하여야 하나, 데이터 수집의 어려움으로 인해 1999년 이후 데이터만 분석에 이용하였음.

드의 개념이 중요하지 않아 특별히 건설업체와 구분되는 아파트 브랜드가 따로 없이 건설업체명을 아파트 브랜드로 그대로 이용하였다. 따라서 이 시기에는 제품(브랜드 포함)에 있어서의 차별화보다는 아파트의 입지와 안정성 그리고 기업의 명성(보통 아파트 공급규모가 많은 대형건설업체들이 유리했음) 정도가 성공의 요건이었다. 하지만 IMF 이후에는 기업 이미지(재무적 신인도 포함), 브랜드 명성 등이 새로운 성공 요건으로 자리 잡았다.

하지만 기업이미지와 브랜드 명성은 하루아침에 저절로 얻어지는 것이 아니며, 기업이 단시간내에 구축하려고 해도 구축되는 것이 아니다. 기업이 갖고자 하는 이미지나 브랜드를 도입해서 오랜 기간동안 지속적으로 고객들에게 알리고, 고객을 만족시켜줌으로써 얻어질 수 있는 무형의 자산이며, 기업 경쟁력의 원천이기도 하다.

브랜드 전략측면에서 보면, 브랜드명을 일단 도입하고나서 광고를 통해 브랜드를 통해 주고자 하는 이미지를 소비자들에게 인지시키고, 그러한 이미지를 계속 유지시키기 위해 제품의 품질, 안전, 사후 서비스 등 다양한 고객만족 활동을 해야만 브랜드 파워가 생길 수 있다.

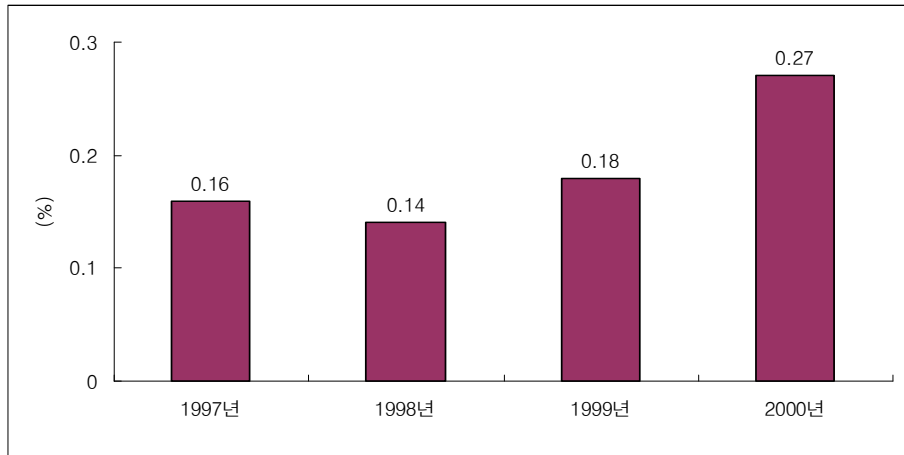
성공한 건설업체들이 기업이미지와 브랜드 이미지를 제고시키기 위해 어떠한 노력들을 했는가를 파악하기 위하여, 광고선전비⁴⁵⁾ 금액의 추이를 분석해보았으며, 정성적인 측면에서는 대고객만족을 위한 활동들을 사례로써 소개하였다⁴⁶⁾.

먼저 매출액 대비 광고선전비 비중을 분석해보면, 1998년 한해를 제외하고 광고선전비 비중이 지속적으로 증가한 것으로 나타났다.(<그림 III-23> 참조) 이러한 결과는 성공 건설업체들이 IMF 외환위기 직후부터 새로운 브랜드명을 도입하고 이를 고객들에게 알리기 위해 광고선전비를 증가시켰기 때문인 것으로 보인다.

45) 광고선전비는 상품 또는 제품의 판매촉진 또는 기업이미지 제고를 위하여 불특정 다수인을 상대로 상품 등에 대한 선전효과를 얻기 위하여 지출한 비용을 말함.

46) 고객만족 활동에 관한 내용은 내용이 많은 관계로 별도의 항목으로 구성하여 분석하였음. 따라서 고객만족과 관련된 내용은 (6)번 항목을 참고바람.

<그림 III-23> 광고선전비 비중 추이



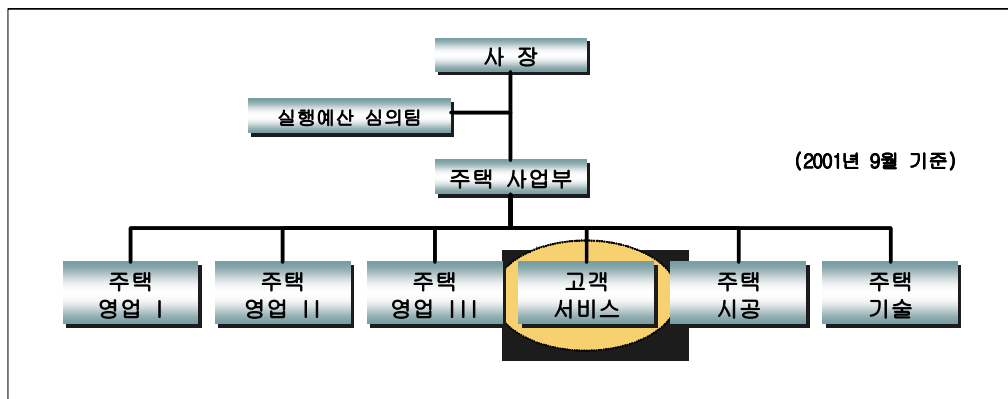
다음으로 고객만족(CS)과 관련하여 성공한 건설업체들이 행한 노력들을 살펴보면, 아래와 같이 다양한 고객만족 활동을 벌인 것으로 나타났다.

- 외부주거환경 및 내부인테리어 등에 대한 고객들의 욕구를 사전에 파악해 이를 상품개발이나 설계에 반영시킨 신주거상품의 도입
- 과거 입주자 사전점검제도에서 더 나아가 공정 진행에 따라 고객이 수시로 직접 입주할 아파트의 현장을 방문해 점검할 수 있게 하고, 대학교수·인테리어 전문가·건축설계사 등의 전문가 집단을 품질 평가위원으로 위촉해 자체 품질평가를 강화시켜나가는 활동
- 분양접수 및 당첨과정에서의 투명성과 고객의 편의를 위해 인터넷을 통한 분양 접수 및 당첨자 추첨
- 인터넷을 통해 24시간 하자접수
- 시설물뿐만 아니라 입주자들의 가전제품과 차량에 대한 무상점검 서비스까지 제공하는 통합서비스의 제공
- 하자보수 후에는 지속적인 고객만족도를 조사해 이를 DB화시킨후, 사전에 제품개발과 설계 그리고 시공과정에 반영시켜 향후 발생할 하자보수를 미연에 방지하는 등의 노력
- 고객만족경영을 실천하기 위해 전사차원의 고객서비스팀이나 CS(Customer Satisfaction)사업부, 마케팅실 등의 다양한 이름을 가진 조직의 신설 및 관련 전문 인력의 강화

실제로 성공 건설업체인 LG건설이 어떠한 고객만족 활동을 하였는지에 대한 구체적인 사례를 들면 다음과 같다.

LG건설은 고객만족 활동의 일환으로 ‘○○ 순회서비스반’을 구성하여 가동 및 운영하고 있었는데, 이 서비스는 LG건설과 같은 그룹에 속한 LG전자, LG화재해상보험과 공동으로 진행하여, 아파트 시설물에 대한 A/S뿐만 아니라 입주자의 가전제품과 차량들에 대한 무상점검 서비스를 제공하여 입居高객의 고객만족을 극대화시키고 있었다. 또한 입주자들을 대상으로 A/S후 뿐만 아니라 주기적으로 고객만족도를 조사하여, 지속적인 고객만족활동을 추진해나가고 있었으며, 입주자들에 대해 미비점이나 불만사항을 접수하여 이를 즉시 반영하며, 하자보수에 대한 리턴콜 서비스도 실시하고 있었다. 한편 조직측면에서도 주택사업본부내 주택기술팀의 하수보수 서비스 외에 보다 높은 고객만족을 제공하기 위해 별도의 고객서비스 팀을 운영하고 있었다.

<그림 III-24> LG건설의 고객만족 활동 관련 조직 현황



4. 선진국 워크아웃 사례⁴⁷⁾

1980년대말 과도한 부채로 인해 경영위기를 겪었던 영국과 미국의 일부기업들은 채권단과의 합의하에 채무구조를 개선하고 궁극적으로 기업가치를 개선하는 워크아웃을 시행했다. 양국의 워크아웃은 개념과 실행방식에서 다소의 차이가 있었지만, 일시적으로 어려움에 처한 기업을 회생시킨다는 측면에서는 공통점을 갖는다. 그리고 결국 채권단의 금융손실 감수와 채무기업의 자구노력은 기업회생이라는 결실을 맺어 서로에게 이익을

47) LG주간경제, ‘선진국 사례로 본 워크아웃의 성공조건’, LG경제연구원, 1998. 8. 12.

가져다 주었다. 이에 우리나라 보다 앞서 기업구조조정을 성공적으로 추진하였던 선진국(미국, 영국) 업체들의 사례를 살펴봄으로써 워크아웃의 성공요인과 시사점을 도출하였다.

1) 영국과 미국의 워크아웃 제도 개요⁴⁸⁾

중앙은행인 영란은행의 주도하에 이루어졌던 영국의 워크아웃은 일명 ‘런던식 접근법(London Approach)’으로 불린다. 영란은행은 금융기관들과의 밀접한 관계를 바탕으로 이미 70년대와 80년대 초 은행들에게 떠 맡겨진 부실기업 처리에 깊숙이 관여했다. 영란은행은 부실기업에 대해 재무구조개선안을 제시하는가 하면, 채권은행들에게는 워크아웃의 장점을 내세워 설득에 나서기도 했다.

1990년대 초 영국 경제의 침체기에 영란은행은 여러 개의 채권은행이 개입된 160건의 워크아웃에 관여했으며, 이외에도 채권은행들의 요청에 의해 상당수 워크아웃에 대해 도움을 주기도 했다. 물론 채권은행이 원치 않는다면 영란은행은 개입하지 않았으며, 실제로 채권은행들이 독자적으로 실시한 워크아웃도 상당히 많았다. 영란은행은 워크아웃 과정에서 법적인 강제력을 행사하지 않았지만, 은행업계에서의 권위를 바탕으로 충분히 중재자의 역할을 수행했다고 할 수 있다.

그렇지만 1990년대 중반 이후 영란은행의 역할에 상당한 변화가 왔다. 영란은행은 워크아웃의 전면에 나서지 않고 있으며, 다만 채권단에서 워크아웃 방안에 대해 이견조정을 요청할 경우에만 도움을 주고 있다. 따라서 영란은행의 London Approach는 구체적인 원칙들을 모아 놓은 것이 아니라, 채권단 스스로가 부실기업을 어떤 조건으로 회생시킬지 결정하도록 하는 유연한 체제라고 할 수 있다.

이에 비해 미국은 파산법원을 중재자로 삼는 파산보호제도가 발달되어 있다. 영국의 경우 파산법에 의한 법정관리는 그야말로 최후의 수단이지만, 미국에서는 부실기업의 회생을 위한 파산법 11조상의 보호규정이 자주 사용되고 있다. 미국의 채무기업들도 파산보호단계에서는 채무가 동결되고 경영권을 그대로 유지할 수 있는 장점을 이용해 경영정상화를 모색할 시간을 벌 수 있었다.

48) 국내에서 도입한 워크아웃 제도는 영국이 추진했던 ‘London Approach’ 방식을 토대로 추진되었으나, 워크아웃의 중재기구인 기업구조조정위원회가 신설기구로서 영국에서의 중재자인 영란은행과 같은 명성(reputation)이나 신뢰를 확보하지 못한 상태에서 워크아웃을 추진하였으며, 이 기구가 금융감독당국의 긴밀한 협조하에 운영되는 등 정책당국의 금융안정성 확보를 위해 직·간접적으로 워크아웃 과정에 개입하였다는 점이 전형적인 London Approach와 다른 점이라고 할 수 있다. 국별 워크아웃 제도를 비교해놓은 것은 [첨부 5]를 참조하기 바람.

2) 영국의 사례

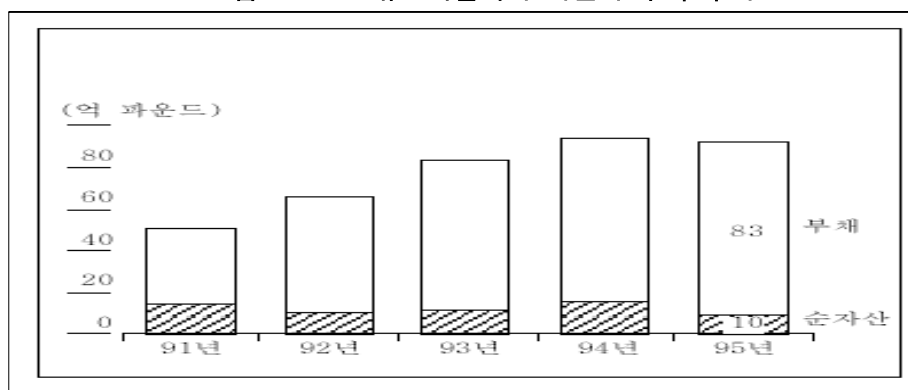
워크아웃 과정은 채권단과 채무기업의 私的 화의라고 볼 수 있기 때문에 상호이해와 협조가 필수적이다. 양자간 이해와 협조가 이루어지면 워크아웃 협정은 쉽게 체결되고, 기업회생 속도가 빨라질 수 있다. 반면 채무기업과 채권단의 상호 협조가 잘 이뤄지지 않는다면 난항을 겪을 수도 있다.

Eurotunnel사와 채권단의 불협화음은 워크아웃 양 당사자들 간의 협조 실패사례로 꼽을 수 있다. 지난 87년에 영불해협간 해저터널을 만드는 거대한 공사가 시작되면서 관리회사로서 Eurotunnel사가 설립됐다. 동사는 영국과 프랑스 정부의 보증 아래 천문학적인 공사비용을 은행들로부터 대출받았다. 유럽계 은행들은 물론이고 미국과 일본은행들도 대출에 나섰으며, 여기에 참여한 어떤 은행도 대금 회수가 위험할 것이라고는 생각지 않았다.

그렇지만 유로터널 공사비가 예상외로 많이 들어간데다 완공 후에는 영불해협을 오고가는 선박회사들이 운임을 낮추면서 기대한만큼 수익을 내지 못했다. 과다한 부채에 따른 금융비용을 이기지 못한 Eurotunnel사는 결국 1995년 9월에 이자지급을 중단하는 모라토리움을 선언해버렸다.

동사의 일방적인 선언에 대해 채권은행단은 분노했지만 회사정리를 바라지는 않았으며, 결국 워크아웃을 통해 유로터널사를 회생시키기로 했다. 이에 따라 225개 은행으로 구성된 채권단은 유로터널사의 중재인 2명과 부채구조조정에 대한 워크아웃 협상을 벌였으나 상호 견해차로 1년이 넘도록 별다른 합의에 도달하지 못했다. 채권단은 거둬들인 협상 끝에 97년이 되서야 대출금 출자전환(Debt-to-Equity Swap) 협정을 승인했다.

<그림 III-25> 유로터널사의 자산과 부채 추이



워크아웃이 성공하기 위해서는 채권단내에서의 상호 이해조정을 통한 합의도출이 매우 중요하다. 채권단에는 적게는 몇 개에서 많으면 수백개의 은행들이 포함되기 때문에 서로의 이해관계가 다른 경우가 적지 않기 때문이다. 또한 주채권은행이 전권을 행사할 수 있는 이점을 노려 자신에게만 최대 이익이 되도록 이해관계를 조정할 위험도 있다. 따라서 영국에서는 주채권은행의 횡포를 막고 채권은행간 이해를 조정하기 위해서 채권단 운영위원회(Steering Committee) 의장직을 독립적인 인사에게 맡기는 경우가 많다.

채권단에서 워크아웃 대상이 선정된 후에는, 워크아웃에 지정된 기업은 적극적인 자구노력을 펼쳐야 한다. 런던 어프로치 방식에 의해 상당수 영국기업들이 회생되었는데, 이 가운데도 부동산 및 상품을 취급하는 Berisfold International 그룹의 적극적인 자구노력은 높게 평가받고 있다.

동사는 1980년대에 전성기를 구가했지만, 무리한 사업다각화과정에서 단기부채를 과도하게 끌어 썼다. 80년대 말 뉴욕과 런던에서 부동산 경영이 실패한데다 영국에서 금리가 인상되면서 동사는 금융부담을 감당할 수 없게 됐다. 지난 1990년 3월 은행가 출신인 Sclater씨가 회장으로 취임했을 때, 사세는 기울대로 기울어져 있었다. 동사는 1989년 한 해동안 3억 2,600만 파운드의 손실을 봤는데, 이는 그 이전 5년간의 순이익액을 합한 것과 맞먹는 것이었다.

이런 상황에서 회사를 정리하는 것이 가장 손쉬운 방법이었지만, Sclater 회장은 투자자 보호 차원에서 워크아웃을 선택했다. 이에 따라 Berisfold사는 채권단에게 경영실상을 신속하게 알리는 한편 부채 구조조정협상에 들어갔다. 68개 은행으로 구성된 채권단에서도 동사의 자구노력을 높이 사서, 협상이 시작된지 6개월만인 1990년 9월에 12억 파운드에 달하는 부채구조조정 협상을 타결지었다.

Berisfold 는 회생전략으로 자산매각과 핵심사업으로의 집중을 택했다. 1990년 말에는 가장 큰 자회사였던 British Sugar사를 8억 8천만 파운드에 매각하고, 매각대금을 은행 빚을 갚는데 사용했다. 가장 실속있는 British Sugar사를 팔 수밖에 없을 만큼 동사의 재무구조가 열악했던 것이다. 어쨌든 동사의 적극적인 부채 축소노력으로 워크아웃이 시작된지 2년도 채안된 시점에서 채권은행은 68개에서 4개로 줄었으며, 부채도 2억 파운드 미만으로 축소됐다.

이후 Berisfold사는 93년에 기업회생전문가인 Alan Bowkett씨에 의해 인수되어 기업의 명맥을 그대로 유지하고 있다. 새로운 회장 Bowkett씨는 Berisfold가 위기를 맞게 됐던 상품거래와 자산구입에 눈을 돌리지 않고, 제조업체 인수에 관심을 갖고 사업을 정비하

고 있다.

3) 미국의 사례

미국 기업들도 1980년대에 금융기관으로부터 많은 빚을 내어 썼다. 당시는 주식발행보다 금융기관에서 돈을 빌리는 것이 더 유리했다. 이에 따라 미국기업들의 평균 부채비율은 1971년의 92%에서 1990년에는 178%로 크게 늘어났다.

경기가 좋고 사업이 확장일로에 있을 때는 부채원금과 이자의 상환은 별로 부담이 되지 않지만 경기침체가 시작되면서 사정이 달라졌다. 1980년대 말에는 이자를 갚지 못하는 기업이 속출했고 파산이 늘어났다. 1989년에 60억 달러였던 미국기업의 부도액은 이듬해인 1990년에는 150억 달러로 3배 가까이 증가했다.

이에 따라 1990년대 들어 미국기업들은 금리부담을 줄이기 위해 대대적인 부채 축소에 나섰다. 대표적인 사례는 담배 및 식품 그룹인 RJR Nabisco사이다. 동사는 Winston 담배와 Oreo 쿠키로 세계적 명성을 갖고 있는 회사이지만, 80년대 말에는 엄청난 부채를 갖고 있는 것으로 더 유명했다.

지난 89년 2월 Kohlberg Kravis Roberts & Company는 사상 최대규모인 250억 달러의 LBO(Leveraged Buy-out)를 통해 RJR Nabisco사를 인수했다. 이에 따라 RJR Nabisco의 부채는 290억 달러에 이르렀고 부채비율은 2,000%에 달했으며, 부채구조가 재조정될 때까지 동사는 파산직전에까지 갔다.

그렇지만 2년반이 지난 후 RJR Nabisco는 부채 축소를 통한 워크아웃의 대표적인 사례가 됐다. RJR Nabisco사는 자산을 매각하고 비대한 조직을 줄였으며, 기존의 대출을 보다 싼 이자율의 대출로 전환시켰다.⁴⁹⁾ 이런 노력으로 1991년 가을 동사의 부채는 140억 달러로 줄었으며 평균이자율도 1990년의 12.9%에서 11.5%로 낮아졌다.

자산매각 측면에서 보면 1989년 6월에 5개 계열사를 매각했다. 이 가운데 하나인 Nabisco Brands Europe의 매각대금으로 25억 달러를 확보했으며, 1990년 4월까지 자산매각으로 모두 60억 달러를 확보했다. 그동안 영업도 순조로와져서 현금흐름은 당초 예상보다 10억 달러를 초과했다. 이밖에도 동사는 주식매각, 신주발행, 대출전환 등을 통해 부채비율을 91년말에 170%로 크게 낮추는데 성공했다.

그렇지만 아직까지도 동사의 경영에서 과거의 부채는 커다란 장애물로 남아있다. 지금도

49) 박스기사내용 참조

RJR Nabisco 그룹의 담배사업부문에서 발생하는 연간 14억 달러의 흑자는 모두 빚을 갚는데 사용되고 있다.

<표 III-18> RJR Nabisco사의 4단계 부채 축소과정 (90.7 ~ 91.12)

지난 90년 미국 정크본드시장이 붕괴되면서 RJR사도 타격을 입었다. 동사의 회사채는 2차시장에서 60~70% 할인된 가격에 거래됐다. 또한 RJR사의 신용등급이 하향조정되면서 59억달러에 이르는 회사채가 인기를 잃게 되어 이자율을 높게 조정해야 했다.

위기를 맞은 RJR Nabisco사는 재빨리 4단계 회생계획의 1단계로 70억 달러 규모의 자본확충계획을 발표했다. 제 1 단계는 90년 여름부터 가을까지 기간으로서, Nabisco는 18억 달러 어치의 신주를 발행하는 한편 17억 달러 어치의 주식을 초기 인수자였던 KKR사에 매각하고 은행으로부터 36억 달러를 빌렸다. 이에 따라 90년말까지 부채비율은 440%로 축소됐다.

2단계 기간 중인 91년 3월 동사는 공모를 통해 조달된 자금으로 남은 회사채의 17%에 달하는 12억 달러 어치를 매입했다. 이에 따라 부채비율은 370%로 다시 낮아졌다.

3단계인 91년 4월 동사는 신용도 향상에 따라 보다 낮은 금리로 15억 달러 규모의 회사채와 12억 달러 규모의 신주를 발행했다. 이렇게 마련된 자금으로 신용도가 낮았던 시절 발행했던 고금리의 회사채를 사들이고 기타 부채를 갚았다. 이때 비로서 부채비율은 260%로 낮아졌고, 신용평가기관들은 동사의 신용도를 투자등급 전단계로까지 상향조정했다.

91년 10월 동사는 4단계로 접어들었으며, 2건의 신주발행을 통해 자금여력을 확충시켰다. 부채는 140억 달러로 낮아진 반면, 총자본액은 80억 달러로 늘어났다. 또한 부채비율은 170%로 크게 낮아졌다.

RJR사의 부채 축소 추이

	89.2.9	89.12.31	90.12.31	91.9.30	91.12.31
총부채(억달러)	291	248	187	161	141
총자본(억달러)	15	12	43	62	80
부채비율(%)	1,940	2,000	440	260	170
평균금리(%)	na	12.3	12.9	11.5	na

자료: Management Review, 92. 2.

워크아웃 과정에서 기업은 단기적으로 악성부채를 축소하고 채권단으로부터 긴급자금 지원을 받아 파산을 면해야 한다. 일단 한숨을 돌린 뒤에는 사업계획서를 통한 구체적인 회생전략이 채권단에 제시되어야 한다. 파산 직전까지 갔다가 전열을 재정비, 경영합리화 계획을 착실히 수행하고 있는 미국의 Caldor사의 예를 살펴보았다.

미국 북동부 코네티컷주에 본사를 두고 있는 Caldor사는 연간 매출 26억 달러, 종업원

23,000명을 거느린 미국 4위의 대형 할인매점 체인이다. 그렇지만 Caldor사도 경영상 어려움에 처해 지난 1995년 9월 파산보호를 신청하기에 이르렀다.

동사가 파산보호를 신청한 원인은 수익성을 중시하지 않은 방만한 경영에 있었다. 고객을 늘리기 위해 판매상품을 다양화하다 보니 재고는 쌓이고 적자가 누적됐던 것이다. 또한 할인업체간의 치열한 가격경쟁과 무리한 사업확장도 수익성을 악화시키는 커다란 원인이었다.

그렇지만 Caldor사는 좌절하지 않고 파산 보호대상에서 빠져 나오기 위해 끊임없는 자구 노력을 행했다. Caldor사는 1996년 12월 새로운 5개년 사업계획서를 채권단에 제출했다. 핵심내용은 주력 판매상품을 패션의류로 정하여 경쟁업체와 차별화하겠다는 전략이다. Caldor사의 5개년 사업계획서에 의하면 장기적 수익성 강화를 무엇보다 앞세우고 있다. 이를 위해 가격인하, 핵심고객과 핵심상품에 집중(사업확대 지양), 광고 축소, 영업효율성 제고, 제반 비용절감, 소비자 만족도 제고 등이 구체적인 프로그램으로 제시됐다. 파산신청으로부터 1년반이 지난 1996년 11월에 Caldor사의 상황을 평가해보면 점점 나아지고 있다는 것을 알 수 있다. 비용측면에서는 불과 전년대비 0.4%의 미미한 감소폭을 보였지만, 마진율이 25.7%에서 28.4%로 높아지고 적자판매 비중이 크게 줄었다. 즉 수익을 중시하는 영업패턴으로 전환한 것이다.

4) 선진국 사례로부터의 시사점

영미기업의 워크아웃 성공 과정을 살펴보면 채권단과 채무기업이 공동의 목표를 갖고, 개방된 정보를 바탕으로, 의견수렴을 통해 최선의 합의를 도출하는 것이라고 할 수 있다. 영국에서는 영란은행이 중재자로서의 역할을 수행했지만 법적 강제력을 행사한 것은 아니었다. 결국 워크아웃의 성공은 이해 당사자라고 할 수 있는 채권단과 채무기업이 워크아웃 과정에서 자신의 노력을 충분히 다했느냐에 달려 있다.

채권단은 구체적으로 의견 수렴을 통해 채무기업의 회생을 지원할 방안을 모색해야 한다. 이 과정에서 은행들은 부실기업에 대한 부채구조 조정 내지 신규자금 지원 등을 염두에 두어야 한다.

또한 채무기업은 부실의 원인이 일차적으로 자신에게 있음을 인정하고 모든 자구노력을 행해야 한다. 우선 부채축소를 위해 자산매각, 대출금 출자전환, 부채구조조정 등에 나서야 하며, 장기적으로 수익성을 강화하고 현금흐름을 개선하기 위한 사업계획을 작성하고 실행해야 한다.

선진국 사례로부터의 워크아웃 성공조건을 간단히 요약하면 <표 III-18>과 같다.

<표 III-19> 선진국 사례로부터의 워크아웃 성공 조건

주체	성공 포인트
중재자	-능력있는 중재자가 채권단의 이견을 조정한다.
채권단	-주채권은행이 채권단내 의견을 수렴하고 합의를 유도한다. -채권단의 워크아웃팀은 구조조정 전문가, 회계사, 변호사 등을 포함시키거나 자문을 받는다. - 채권단은 채무기업의 금융애로를 타개하기 위해 필요하다면 신규 자금지원을 실시한다. - 채권단은 채무기업과의 부채구조협상을 통해 대출원금 및 이자의 일부 탕감, 대출전환 등을 수용한다.
채무기업	-채무기업은 부실경영 상황을 채권단에 솔직히 보고한다. -채무기업은 부채축소를 위해 자산매각, 대출금 출자전환, 신주발행 등 모든 수단을 강구한다. -채무기업의 CEO는 채권단이 요구하면 경영권도 포기한다. -채무기업은 리스트럭처링을 통해 기업체질을 개선하며, 장기적 수익성 강화와 캐쉬플로우 개선에 역점을 둔다.

자료) LG경제연구원, '선진국 사례로 본 워크아웃 성공조건', 1998. 8

5. 워크아웃 성공을 위한 경영관리 방향⁵⁰⁾

1) 적극적인 사업구조조정 필요

사업구조조정은 기업개선작업과정에서 중요한 역할을 차지한다. 비대한 회사몸집을 줄여 슬림(slim)화함으로써 부채규모를 축소하고 현금흐름(cash flow)을 창출한다는 측면에서 매우 중요하다. 즉 채권단이 채무조정을 지원한 후 회사가 근본적인 체질을 개선하고 기초체력을 보강하는 가장 중요한 과정인 것이다. 따라서 구조조정대상사업의 선정은 매각 등을 통하여 부채상환을 한다는 차원뿐만 아니라, 향후 계속기업으로서 사업을 영위해 가면서 부담이 될 수 있는 부문을 제거한다는 적극적인 차원에서 이루어져야 한다. 이에 따라 채권단과 기업계획 작성시 사업구조를 신중히 분석하고 그 결과 경쟁력이 없는 저

50) 한국능률협회, 「경영신화를 창조한 기업들 - 기업경영개선 우수기업 성공사례」, 2002 KMA 연구 보고서 I, pp458 ~ 468.

수익사업으로 판정된 부분은 과감히 포기하는 결단을 내려야 한다.

외환위기 이전에 소위 잘나가던 기업들이 워크아웃을 신청하게 된 동기를 보면 대부분이 과도한 시설투자에 의한 금융부채 증가, 계열사에 대한 과도한 지급보증 등을 꼽을 수 있다. 따라서 대상기업은 과도한 부채로부터의 부담을 줄이고 보증채무를 해소하기 위하여 적극적으로 사업구조를 조정하는 것만이 정상화를 위한 지름길이라는 차원에서 추진하여야 한다.

사업구조조정 추진방향은 당장 눈앞에 보이는 현금흐름만을 놓고 결정해서는 안되며, 해당산업이 처해진 환경을 우선 고려해야 하고, 그 다음에 해당기업의 장점 및 특성을 분석하여 구조조정방안을 마련해야 한다. 즉, 여러 가지 사업부문 중에서 비교우위가 있는 부문을 선택해서 자원을 집중하는 방향으로 사업구조조정을 추진해야 한다.

또한 구조조정은 경쟁력없는 적자사업부를 정리하는 차원에서만 접근해서도 안된다. 때로는 수익성있는 핵심사업을 과감하게 매각하고, 이 자금으로 금융기관 차입금의 일부 상환과 함께 일부는 회사에 영업자금으로 활용할 수 있는 방안도 적극적으로 검토해야 한다. 경쟁력이 열위인 사업부문은 실제 매각을 하더라도 관련 채무를 상환하기에 급급하며, 회사의 현금흐름에 직접적인 도움을 주지 못한다. 따라서 회사의 유동성 위기극복 측면에서는 오히려 핵심사업, 우량계열사 등을 매각해야 회사에 직접적인 도움이 될 수 있다.

2) 기업지배구조의 개편추진

(1) 기존 사주의 손실분담 및 소유구조의 개편

기업지배구조의 개편은 단순히 부실경영에 책임있는 기존 사주 및 경영진의 퇴진만을 목적으로 하는 것이 아니다. 투명하고 합리적인 의사결정체계를 구축하고 사업실패 원인을 근본적으로 치유하여 경영정상화의 기간을 단축하고 경영실패를 재연하지 않도록 하는데 주목적이 있다. 따라서 기존 사주 및 경영진은 기업지배구조개편에 적극 동참해야 한다.

앞서 사례들에서 언급했듯이 기업개선작업을 추진하면서 채권단만이 손실을 부담하는 것은 아니다. 회사의 종업원 등도 인력감축 및 급여삭감의 형식으로 손실분담을 하게 된다. 만일 기존 대주주 및 경영진이 손실분담에 동참하지 않을 경우 채권단 및 종업원에 의한 노력의 결실은 모두 기존주주에게 돌아가는 결과가 발생한다. 따라서 손실을 분담

하는 차원에서 그리고 부실재발방지차원에서 기존 대주주 및 경영진에게 책임을 묻는 것은 당연할 것이다.

이러한 차원에서 채권단은 채무조정을 추진하면서 대주주로부터 자산 및 금전의 대여, 물적 담보의 제공을 유도하거나, 감자 후 출자전환 등을 통해서 소유구조 측면에서 경영권의 통제수단을 확보하여 경영권을 견제하게 된다. 경영에 책임을 묻고 손실을 분담시키는 감자 및 출자전환의 규모는 실질지배주주 및 경영진의 자구노력을 충분히 독려할 수 있는 수준에서 결정하게 된다.

채권단의 출자전환은 지분취득을 통한 경영 참여에 궁극적인 목표가 있는 것이 아니다. 기업개선기간 중 혹은 정상화된 후에 적절한 가격을 받고 지분을 매각하여 채권을 회수하는데 목적이 있는 것이다. 따라서 채권단은 가급적 조속한 시일내에 경영을 정상화시키기 위하여 노력을 다하고, 언젠가는 능력있는 경영진이나 매수 희망자에게 해당 지분을 매각하고 채권단 본연의 기능으로 돌아오게 된다. 채권단은 손실분담에 적극 참여한 기존 대주주에게는 채권단이 일정 시점이나 일정 조건(경영목표 달성 등)이 충족된 이후에 출자전환한 지분 또는 CB 등에 대하여 우선매수청구권(Buy-back Option) 등 인센티브를 부여함으로써 적극적인 경영의지를 독려하고 있다.

(2) 경영의 전문성 확보

채권금융기관은 워크아웃을 추진하면서 외부 실사기관(보통 회계법인)을 통하여 채무조정 규모의 산출 등과 함께 기업부실화의 원인과 기존 경영진에 대한 평가를 하게 된다. 어느 기업이든지 최고경영자의 능력이 기업의 성패를 좌우할 수 있지만, 특히 워크아웃 기업의 경우에는 현재의 위기에서 벗어나 성공적으로 조기 정상화를 이루기 위해서 경영진의 역할이 더욱 중요하다. 부실화된 기업의 경영진은 일반적으로 의사결정의 독단성, 경영정보시스템 미비로 인한 주먹구구식 경영, 사주의 사고에 맞추는 업무처리, 비공개 경영 등을 특징으로 가지고 있다.

워크아웃 업체들의 경영진도 이러한 특성을 가지고 있는 경우가 종종 있는데, 그러한 업체의 경우에는 채무조정만으로 정상화될 수 없다. 경영진을 전문경영진으로 구성하여 운영하는 경우 대상기업의 경영관리시스템이 객관화되고 투명해질 수 있으며, 채권단이 신뢰를 가지고 정상화를 위해 지원을 해 줄 수 있는 것이다. 따라서 부실책임이 있거나 도덕적 해이로부터 자유롭지 못한 경영진은 조속히 퇴진하는 것이 바람직하다.

그러나 한편으로 볼 때 경영진의 교체만이 능사는 아니다. 부실의 원인이 기업주에 있지

않고 외부요인에 있는 경우, 부실기업주가 성실하게 손실분담을 위해 노력하고 도덕적 해이문제에서 자유로운 기업주가 있다면, 경영방식을 보완하여 경영을 맡기는 것이 책임 경영 측면에서 유리하다.

전문경영인을 선임하는 경우 조직에 주는 충격이 너무 클 수 있고, 책임경영 측면에서 단점이 있기 때문이다. 물론 이러한 단점은 경영진에 대하여 일정한 경영목표를 달성하는 경우 스톡옵션이나 상여금 등 인센티브를 부여함으로써 보완할 수는 있으나, 사주만큼 책임있는 경영을 하기는 어려울 것으로 생각된다. 즉, 경영활동을 수행하는 도중 채권단과 경영방식에 이견이 있을 경우 또는 조직내에서의 원활한 경영실적이 조기에 정상화되지 않거나 노사문제가 심화될 경우 한시라도 그만 둘 수가 있으며 이러한 경우 극심한 경영혼란을 초래할 가능성이 있는 단점이 있다.

따라서 채권단은 기존의 경영진 및 대주주에게 경영을 계속 맡길 것인가 하는 문제를 이들이 경영능력이 있는지, 부실원인이 의사결정 잘못이 아닌 단순히 외생적 요인에 의해서 발생했는지 여부, 채권단의 손실규모 등을 감안하여 결정해야 한다.

3) 효율적인 인력구조조정

워크아웃 기업의 인력구조조정은 인원감축 및 급여삭감, 상여금 반납 등을 통하여 비용을 절감함으로써 종업원도 손실분담에 동참하도록 추진된다. 또한 사업구조조정 과정에서 자연적으로 발생하는 잉여인력을 감축하면서 추진되는 경우도 있다.

사실 IMF 이전까지만 해도 우리나라 기업들의 대부분은 수십년간 고도성장 과정에서 조직을 팽창만 시켜왔지 구조조정에는 미온적이었다. 따라서 구조조정과정에서 기존 성장과 팽창위주의 기업문화와 충돌이 불가피하고, 변화에 대한 저항세력과 부딪힐 수밖에 없으며, 엄청난 부작용과 사회문제를 야기시켰다.

그렇지만 기업구조조정과정에서 인력구조조정이 중요한 부분이기에는 하나 너무 과도할 경우 또 다른 부작용을 초래할 수 있다. 인적자원은 기업의 경영자원 중에서 가장 중요한 자원이다. 자칫 구조조정과정에서 회사의 기술개발 인력이나 핵심인력이 이탈하는 경우가 발생할 수 있다. 인력을 줄임으로써 원가에 미치는 영향은 기업의 특성에 따라 다르지만 대체로 생각보다 아주 큰 규모는 아니라는 점을 인식해야 한다.

워크아웃 기업의 인력구조 상황을 살펴보면 많은 기업에서 워크아웃 기간 중 급여삭감 등으로 경쟁력이 있는 사원들이 회사를 떠나는 것을 볼 수 있었다. 또한 과거보다 낮은 급여수준에서 신입사원 또는 경력사원의 채용이 이루어질 수 밖에 없었으며, 잦은 이직

현상을 보임에 따라 전체적인 인력수준이 저하되어 경영개선활동을 하기가 상당히 어려워지게 되는 악순환이 되풀이되는 경우도 있었다.

회사는 불필요한 인력을 줄임으로써 인건비도 절감시켜야 하지만, 우수 인력의 유출은 방지하고 생산성 향상을 위한 직원들의 근무의욕을 고취시키기 위한 다각적인 방안도 강구하여야 한다. 회사의 경영실적이 점차 정상화되면서 종업원들은 노사협상을 통하여 과거 이상으로 급여수준을 환원하거나 보상을 요구할 것이다. 따라서 경영진은 채권단과 협의를 통하여 경영계획서상에 경영목표를 정하고 이를 달성할 경우 종업원에 대한 보너스를 지급하는 등 적극적인 방안을 강구하여야 할 것이다.

4) 구매조달 및 계약관련 조직의 재편

구조조정은 사업구조 및 인력구조, 경영진 개편 등으로만 국한되는 것은 아니다. 전략적인 차원에서 대상회사의 모든 부문에까지 확대되어야 한다.

그중 유통조직의 개편 또한 중요한 사항이다. 기존에 체결하여 운영중인 각종 계약관계 등에 대하여 비효율적인 측면이 없는지 재점검해야 한다. 즉, 자재구매부터 하도업체와의 계약에 이르기까지 원가절감을 할 수 있는 부문이 있는지를 점검하여 과감히 업무 프로세스를 개선하고 이에 따라 관련 조직도 대폭 손질을 해야 한다. 특히 최근에는 통신기술이 발달되어 있으므로 인터넷 등을 통하여 철저히 경쟁입찰을 추진한다면 사주 측근 위주의 비합리적인 구매관행 등을 개선하여 원가절감에 크게 기여할 수 있을 것이다.

IV. 결론

1. 전략적 시사점

1997년 외환위기 이후 많은 건설업체들이 건설경기 침체와 산업내 기업간 경쟁 심화 등으로 어려움을 겪었다. 이는 정부의 1, 2차 기업구조조정 당시 많은 건설업체가 포함되었으며, 특히 제 2차 기업구조조정시에는 심사대상 총 287개 업체 중 29개 업체가 퇴출을 받았는데, 이중 건설업 관련 업체가 11개사나 포함되어 있었던 사실을 보면, 건설업체의 어려움이 어느 정도였는지를 짐작케 하고 있다.

하지만 이러한 어려움 가운데서도 최근 주택시장 회복을 비롯해 건설경기가 어느 정도는 회복국면으로 돌아섰고, 그동안 건설업체들의 피나는 자구노력에 힘입어 매출액과 영업이익, 경상이익이 증가하는 등 건설업체들이 조금씩 어려움에서 벗어나고 있다.

이에 본 연구에서는 IMF 이후 외환위기 이후 워크아웃에 포함되었던 건설업체들과 성공한 건설업체 그리고 타산업에서의 워크아웃 업체들과 선진국의 워크아웃 업체들의 기업구조조정 노력들에 대해 살펴보고, 그로부터 향후 건설업체들이 자체적으로 구조조정을 추진하는데 있어 참고할 수 있는 시사점을 도출하였다.

본 연구의 분석결과 워크아웃 업체들이 일단 워크아웃 업체로 선정되면 건설업체뿐만 아니라 다른 산업 아님 다른 선진국의 업체들도 워크아웃에서 벗어나기 위해서 비슷한 기업구조조정 노력들을 한 것으로 파악되었다. 즉, 채권단으로부터의 출자전환, 부채상환유예, 이자면제, 신규(운영)자금지원 등의 여러 지원 이외에, 기업의 자구노력으로서, 자산매각을 통한 부채상환, 비용 및 원가 절감 등의 경영효율화 노력, 핵심사업으로의 사업구조조정 등의 노력을 기울였던 것으로 나타났다.

하지만 제조업과 달리 건설업의 경우 워크아웃 대상업체 모두 그룹에 속한 건설업체라는 점이 특이한 점으로 나타났다. 이는 건설업체중 워크아웃으로 들어간 업체로서 대우건설, 대우자동차판매, 경남기업(이상 대우그룹 계열), 남광토건, 쌍용건설(이상 쌍용그룹 계열), 벽산건설(벽산 계열)이 모두 대기업 그룹의 계열사였다는 점을 보면 알 수 있다. 한때 건설업이 황금알을 낳는 시기가 있었다. 중동을 비롯한 해외사업에서 오일달러를 대량으로 벌어들였으며, 200만호 주택건설 시기에도 많은 수익을 남겼다. 이에 대기업에

서는 너도나도 건설사를 새로 만들거나 인수하는 방식으로 한 두개의 건설사를 거느리게 되었다. 이로부터 벌어들인 수익을 다른 부실한 그룹 계열사에 지원하거나 지급보증을 서는 방식으로 금융권으로부터 신규차입을 하였다. 이러한 일들이 반복되다 보니, 우량한 건설업체일지라도 IMF라는 큰 충격으로 그룹이 어려움을 겪게 되자 덩달아서 어려움을 겪은 경우도 많았다. 물론 워크아웃이 진행되면서 그룹사와 관련된 상호지급보증과 손실금을 모두 해소하였으며, 투명경영을 위해 그룹으로부터 분리되거나 독립적인 경영을 할 수 있게 되어 향후 회생의 발판을 마련하게 된다. 이는 그룹에 속한 다른 건설사에 좋은 시사점을 줄 수 있을 것이다. 물론 IMF 이후 기업구조조정에 의해 그룹사들이 계열사에 대한 상호지원을 법적으로 금지하고 있으며, 결합채무제표의 제출을 통한 불법 지원에 대해서도 엄격한 감시를 하고 있어 많이 나아졌다고는 하나, 그룹의 의사결정에 크게 영향을 받을 수밖에 없는 건설사에게는 많은 점을 시사해주고 있다.

IMF 이후 성공한 건설업체들의 기업경영개선 노력들을 보면, 워크아웃 업체들과 마찬가지로 무리한 차입경영 해소(부채비율 축소, 신규차입 축소), 인력감축, 비용절감 등의 원가절감 노력, 사업구조조정 등은 자구노력을 하였다. 하지만 성공한 건설업체들은 기업의 향후 성장을 위해 질적인 측면의 대비를 하였다는 점이 워크아웃 업체들과 다른 것으로 나타났다. 다시 말해 워크아웃 업체는 일단 어려움을 극복하기 위해 모든 비용을 절감하고 또한 이익을 남기더라도 채무를 상환하는데 급급했던 반면, 성공한 업체들은 비효율적인 측면의 경영합리화와 더불어 미래를 위해 R&D나 교육훈련 등 인력에 대한 투자와 기업이미지와 브랜드 이미지 강화를 위한 투자 및 노력, 고객만족 극대화를 위한 투자 및 노력을 하였다는 것이다. 물론 워크아웃업체가 현재의 어려움을 극복하기 바쁘게, 향후 미래의 성장·발전을 위해 투자한다는 것 자체가 어려울 수 있다는 것은 어찌 보면 당연할 수도 있다. 하지만 워크아웃도 결국 현재의 어려움을 극복해서 계속기업으로 성장하기 위한 과정이라고 보면, 아무리 워크아웃 기간일지라도 미래 성장을 위한 투자는 적극적으로 검토해야 할 것이다.

마지막으로 기업구조조정과 건설경기와의 관계를 고려해야 한다. 앞서 살펴보았듯이 워크아웃에서 벗어나기 위해서는 기업 스스로의 피나는 자구노력이 우선이겠지만, 산업차원에서의 위험요소인 건설경기도 중요한 변수로 작용할 수 있다. 이는 최근의 주택경기 활황이 워크아웃 건설업체 뿐만 아니라 많은 건설업체들이 IMF 이후의 어려움을 극복하는데 큰 도움을 준 사실을 보면 잘 알 수 있다. 만약 주택경기 뿐만 아니라 건설경기

가 여전히 침체되어 있었다고 하면 워크아웃 대상 기업이 워크아웃에서 이렇게 빨리들 졸업할 수 있었냐하는 것이다. 이는 워크아웃 업체든 워크아웃에 속하지 않았던 건설업체든 모두에게 좋은 시사점을 던져주고 있다. 즉, 경기변동을 탄력적으로 수용할 수 있도록 사업구조혁신을 이루어야 한다는 것이다. 대부분의 건설업체들이 주택경기 활황에 의해 주택사업을 대폭적으로 늘려놓았으나, 주택경기가 어려워질 경우 이로 인해 또 업체들이 어려움을 겪을 수도 있기 때문에 경기 변동에 유연하게 대응할 수 있도록 핵심역량에 바탕을 둔 사업구조전략을 가져가야 한다는 것이다. 이때 핵심역량이란 것은 사업 자체의 하드웨어가 아니라 사업을 수행하는 방식의 소프트웨어적인 역량을 의미한다. 주택사업의 예를 든다면 주택사업 자체가 역량이 아니고, 주택사업을 수행할 수 있는 역량 - 사업타당성분석부터 준공과 준공후 유지관리까지의 전 과정 -을 의미한다. 이렇게 핵심역량 위주로 사업구조를 가져간다면 주택사업내에서도 경기가 침체되었을 경우에는 도급공사 위주로 사업을 가져가고 경기가 좋은 경우에는 자체 분양사업을 확대시켜나가는 식으로 대응할 수 있으며, 또한 핵심역량을 바탕으로 아파트 이외의 다른 모든 주택상품에서도 경쟁력을 가져 경기변동에 따른 유연한 대응을 할 수 있어, 그렇지 못한 다른 업체에 비해 안정적인 수익을 확보할 수 있을 것이다.

2. 연구의 기대 효과 및 한계

본 연구의 기업개선 사례분석을 통해 얻어진 결과들은 전환기에 처한 국내 건설기업들이 단기적인 생존을 도모하며 향후에도 지속적으로 성장·발전하는데 있어 준거할 전략적 시사점을 제공해 줄 것으로 기대된다. 본 연구로부터 기대되는 효과를 구체적으로 살펴보면,

첫째, 현재도 법정관리나 화의 그리고 워크아웃을 추진하고 있는 건설업체들이 자사가 현재 추진하는 기업구조조정 추진방안들을 성공업체들의 구조조정 추진방안들과 비교해보고, 보다 더 나은 추진 방안을 수립해서 현재의 어려움에서 벗어날 수 있도록 방향을 제시해 줄 수 있다.

둘째, 워크아웃에 포함되어 있지는 않지만, 현재 어려움을 겪고 있는 건설업체들이 향후 어려움을 극복하기 위해서 추구해야 할 기업구조조정 방향에 대해서 시사점을 줄 수 있을 것이다.

한편으로 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구에서 분석대상으로 선정한 기업들이 모두 워크아웃 업체라는 점이다. 이는 워크아웃의 기본 정의상 회생가능성이 있으면서 회생가치가 청산가치보다 큰 업체를 대상으로 하고 있다는 것이다. 물론 아무리 워크아웃 업체라 할지언정 기업 스스로의 피나는 자구노력 없이는 회생이 불가능할지라도 워크아웃과 같은 사적 화의 대상기업이 아닌 정부나 법원에 의해 강제로 구조조정을 당한 법정관리 업체나 화의업체인 경우는 상황이 조금 달라질 수 있다는 점이 문제점으로 지적될 수 있을 것이다. 예를 들어 법정관리나 화의업체인 경우에는 기존의 경영진에 대한 경영부실을 물어 강제적으로 법정관리인이 파견되어 기업을 운영하게 된다. 이때 건설업에 대한 경험이 풍부한 전문경영인이 오게 되는 경우에는 조금 낮지만 건설업 경험이 없는 경영인이 선임되어 오는 경우에는 기업회생에 큰 걸림돌이 될 수 있는 가능성을 잠재적으로 내포하고 있다. 또한 워크아웃인 경우에는 채권단 역시 채권을 회수하기 위해서 워크아웃 대상기업에 대해서 출자전환과 같은 적극적인 지원을 하게 되지만, 법정관리인 경우에는 채권단이 장기적인 차원의 채권 회수보다는 손실을 최소화하는 방향의 소극적인 자세를 보이기 때문에 기업의 입장에서 회생에 어려움을 겪을 수 있다. 이처럼 같은 구조조정 대상기업일지라도 워크아웃이나 법정관리나 화의냐에 따라 기업이 처한 상황이 다르기 때문에 이에 대해서 향후 모든 구조조정 업체의 사례를 포괄하는 추가적인 분석이 이루어져야 할 것이다.

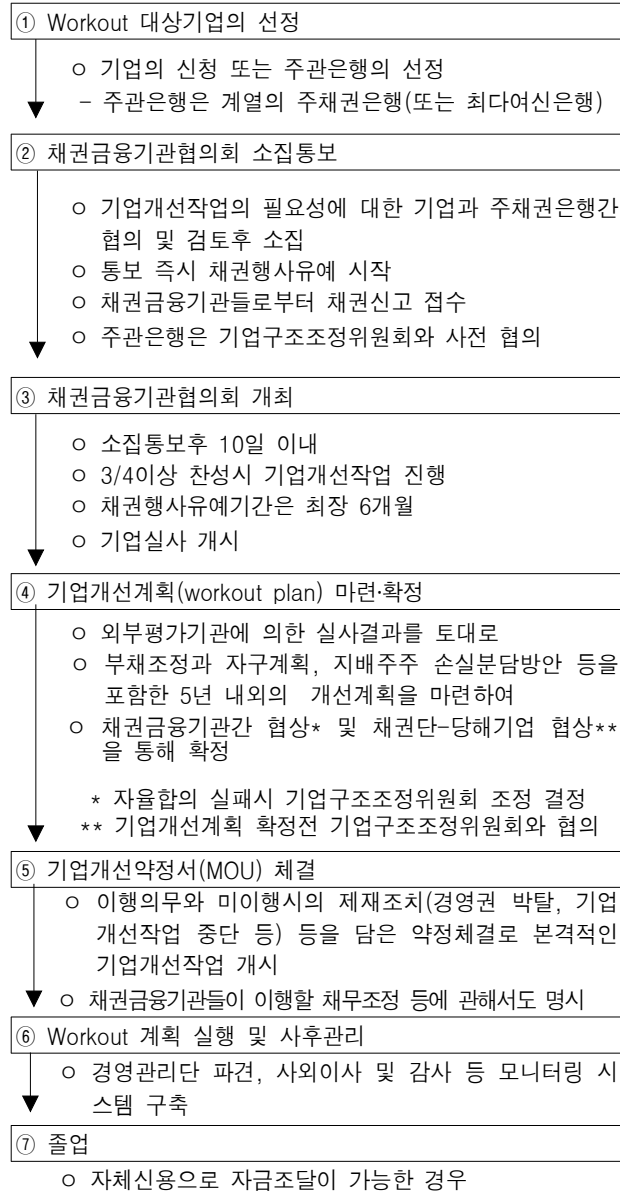
둘째로는 분석대상 기업에 대한 심도있는 분석이 부족하였다는 점이다. 한 기업만을 대상으로 하는 사례분석이라면 기능별 수준(functional level)에서의 심층적인 분석이 가능할 것이나, 본 분석이 워크아웃 대상 기업(건설업과 비건설업)과 성공업체(건설업) 그리고 선진국의 워크아웃 업체와의 비교 연구이기 때문에 기업 내부에 대한 심층적인 분석에는 한계가 있었다. 기능별 수준의 심층적인 분석이 가능하다면 기업구조조정 차원이 아닌 경쟁력 강화차원에서 성공한 업체로부터 보다 많은 시사점을 이끌 수 있겠으나, 내부자료 획득의 어려움과 같은 자료수집 한계와 비교분석이라는 연구 특성 때문에 이러한 점이 부족하였다는 한계가 드러난다. 예를 들어 원가절감 노력으로서 인력을 감축하고 비용을 절감하였다는 사실은 전체 종업원 수 변화나 손익계산서상의 판매비나 일반관리비의 변동을 파악함으로써 비교적 쉽게 분석할 수 있겠지만, 성공한 업체들이 경쟁력 강화차원에서 인력구조조정을 할 경우에는 사업구조전략과 인력구조혁신이 연계되어 이루어지기 때문에 총 종업원수의 변화 추이만으로는 파악이 곤란하고 개별업체의 사업구조 변화와 사업부문별 종업원수 변화 추이에 대한 상세한 분석이 요구되는데, 본 연구에서는 이러한 분석까지는 수행하지 못하였다. 향후 연구에서는 이런 심층적인 수준의 분석이 추가적으로 이루어져야 할 것이다.

참고 문헌

- 강선구, “선진국 사례로 본 워크아웃의 성공조건”, LG주간경제, LG경제연구소, 1998. 8.
- 강영재, “부실기업정리제도의 개선방안: 회사정리제도를 중심으로”, 한국개발연구원, 1999.6.
- 김상환, “워크아웃제도의 경험과 향후 과제”, 한국금융연구원, 2001.2.
- 금융감독원, “채권단의 워크아웃기업 추진방안”, 보도자료, 2001.8.
- 대한건설협회, 「건설업 경영분석」, 각 년도
- , 「월간 건설경제동향」, 각 월호
- 손양호, “워크아웃 대상기업의 회생가능성 판단”, 한국금융연구원, 2001.4
- 신기덕 외, 「건설산업의 당면과제와 대응 방향」, 한국건설산업연구원, 2002
- 전경련, “기업구조조정 「5+3」 원칙 실천현황과 향후 추진계획”, 전국경제인연합회, 2001. 5.
- 허재성, 유헤미, “외환위기 이후 금융 및 기업구조조정에 대한 평가와 향후 과제”, 한국은행 조사국 통화분석팀, 2001.
- 한국건설경제협의회, “대형건설사 2000년 경영실적 및 2002년 계획 분석”, 2002. 3
- 한국능률협회, 「경영신화를 창조한 기업들 - 기업경영개선 우수기업 성공사례」, 2002
- KMA 연구보고서 I, 2002.
- 한국은행, 「기업경영분석」, 각 년도
- , 「조사통계월보」, 각 년도
- 한국은행 특별연구실, 육승환외 2인, 「기업채무구조조정(Workout)의 성공조건」, 금융경제연구 제 122호, 2001.12.
- 한빛은행 기업개선부, “기업구조조정 추진시 애로사항”, 한빛은행, 1999.9.
- 한창수, “선진기업들의 2002년 경영방침”, 삼성경제연구소, 2002. 1
- 현준식, “IMF 이후 건설경영의 성패요인 분석”, 한국건설산업연구원 연구보고서 2002-08, 2002. 6.
- 현대경제사회연구원, “IMF 구제금융의 경제적 효과와 기업의 대응 과제”, 1997. 12. 4
- CERIK IMF 대책반, 「IMF 시대의 건설산업 : 영향과 대응방향」, 한국건설산업연구원, 1997
- LG주간경제, ‘선진국 사례로 본 워크아웃의 성공조건’, LG경제연구원, 1998. 8. 12.

부록

[부록 1] 워크아웃 추진 절차



자료) 육승환 조사역외 2인(한국은행 특별연구실), 「기업재무구조조정(Workout)의 성공조건」, 금융경제연구 제 122호, 2001.12.

[부록 2] 워크아웃 추진 실적 (금감원 보도자료)

채권단의 2001년중 워크아웃 추진실적

1. 2001.8월말 추진방안에 대한 이행실적

□ 작년 말을 추진시한으로 잡은 28개 기업 중 20개사가 이행 완료 또는 결의완료(달성률 71.4%)

* 기업매각(4개사), 기존방안유지(3개사) 등 추진시한이 금년이후인 7개사는 회사별로 매각 또는 기존 워크아웃 프로그램 추진 중

□ 여타 기업들에 대하여는 채권단이 금년 중 다음과 같이 이행 예정

	2002년중 채권단 계획	비 고 (2001년 실적)
신 동 방	◦상반기중 “자율추진” 결의 예정	◦유상증자, 출자전환 완료
대우건설 및 대우인터내셔널	◦상반기중 “자율추진” 결의 예정	◦출자전환 완료
대우캐피탈	◦상반기중 CRV 설립 예정	◦CRV설립 위한 실사 완료
새한 및 남선알미늄	◦상반기 매각추진(공장매각 협상중)	◦美 테러 영향으로 매각지연 ◦영업상황 크게 호전
동 국 무역	◦1/4분기중 기업분할 등 방안 확정	◦자산·부채 실사 진행중

2. 워크아웃 추진기업 추이

□ 워크아웃 기업 수 : '01년 8월말 35개 → '01년말 22개로 축소 (△13개)

◦ '01년 말 현재 졸업기업(자율추진 포함)은 47개, 졸업비율은 56.6%로 상승

* '01년 8월말 이후 졸업기업이 11개사(조기졸업 5, 자율추진 6) 증가

시 점	워크아웃적용 업체(A)	워크아웃 결과			졸업비율 (B/A)
		졸업(B) 2)	중단 3)	잔존	
2000.12말	84	36	11	37	42.8%
2001. 8말	83	36	12	35	43.4%
2001.12말	83 1)	47	14	22	56.6%
증감(8말對 12말)	-	+11	+2	△13	

주 : 1) 워크아웃 선정(104개) - 시작전 탈락(8개) + 회사분할(4개) - 합병(17개)

2) 졸업 : 자율추진 포함

3) 중단 : 진도(법정관리 신청 : 5월), (주)대우-대우중공업(청산대상 편입 : 9월)

2001년중 워크아웃 추진상황(8월 계획대비)

1. 2001년중 추진 대상기업 : 28개사

[범례] : 이행완료기업, [] : 결의완료기업, : 추진중인 기업

구 분		추진상황	비 고
조 기 정 상 화	조기졸업 (완 료)	대우조선(8.23), 동화면세점 ¹⁾ (9.25), 대우종합기계(11.30), 현대카드 ²⁾ (舊 다이너스카드 : 12.3), 대현1)(12.14)	1) 당초 자율추진 대상 2) 당초 CRV추진 대상
	자율추진 (완 료)	남광토건(8.31), 삼표산업·벽산건설·신원(9.13) 신우 ³⁾ (10.9), 경남기업(12..18)	3) CRV설립, AMC구성, 채권단 현물출자 완료
	(추진중)	대우건설·대우인터내셔널 : 우발채무 문제로 추진 지연 신동방 : 유상증자 및 출자전환 완료(12.5)	◦금년 상반기중 자율추 진 결의 예정
계 속 추 진	출자전환 (완 료)	한창(11.22), 쌍용건설(12.20), 갑을(12.31)	
	부동산매각 (추진중)	동방생활산업 : 보유 아산부지에 대한 충남도의 고속철도 역세권 개발안 확정지연으로 매각 지연	◦개발안 확정시까지 보 류(단, 금년중 매각/공 매)
정 리	회사분할 (완 료)	고합(12.28 분할완료), [대우통신] ⁴⁾ (11.22 분할결의)	4) 금년 2월 분할완료 예 정
	사업부매각 (완료/ 추진중)	[신호제지] : 2개 공장 매각, 금년 1월중 자율추진 예정 새한 : 공장매각 관련 입찰안내서 발송(12.12) 남선알미늄 : 원매자와 매각협상중 동국무역 : 실사후 기업분할 등 방안 확정 예정	◦전체적으로 美 테러사 태 영향으로 지연 ◦전반적으로 영업 크게 호전 ◦금년 상반기중 계약예 정
	CRV설립 (완료/추진 중)	[오리온전기] : 설립 결의(11.30), 노조동의(12.17) 대우캐피탈 : CRV설립 실사 완료(12월말)	◦금년 1월중 CRV 설립 ◦금년 상반기 CRV설립
	청산	(주)대우·대우중공업(청산대상 9.1)	

2. 2002년 이후 추진기업 : 7개사

기업매각 (추진중)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 대우전자 : 가전/영상부문을 2개 회사로 분할추진 ◦ 대우차판매 : GM의 대우차 인수후 처리방안 결정 ◦ 쌍용자동차 : 독자매각 및 전략적 제휴 모색중 ◦ 세풍 : 외국기업과 매각협상중 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기업매각작업 병행중 ◦ 금년 1분기 우선협상자 선정
기존방안유지	새한미디어, 충남방직, 미주제강	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기존 프로그램 일정 유지

[부록 3] 건설기업중 관리기업 현황

구분	1 ~ 100위 업체명
법정관리(10)	한신공영(자본잠식해소), 극동건설(매각진행중), 한보, 일성건설, 아남건설, 건영, 고려산업개발, 우방, 청구(퇴출대상으로 분류)
화의(7)	성원건설, 국제종합토건, 삼협건설, 대동종합건설, 성원산업개발, 디에스건설, 제이알종합건설
워크아웃(5)	대우건설, 쌍용건설, 벽산건설, 경남기업, 대우자동차판매
기타(1)	남광토건 (2002.4.12, 워크아웃 조기졸업)
계	23

[부록 4] 워크아웃 조기졸업 관련 사장 격려문 (전문)

워크아웃 조기졸업에 즈음하여

남광토건 임직원 여러분!

대표이사 사장 이범익입니다.

먼저 우리 회사의 워크아웃 조기졸업을 진심으로 축하합니다.

아울러 지난 99년 3월 이후 3년 동안 회사 정상화를 위해 끊임없이 애써주신 여러분의 노고에 깊이 감사드리며, 워크아웃 졸업의 기쁨을 모두 함께 나누고자 합니다.

잘 아시겠지만 워크아웃 신청 당시 우리 회사는 미수채권의 누적과 선투자 자금의 회수 지연 등에 따라 유동성을 확보하는데 큰 애로를 겪고 있었으며, 당시 외환위기로 인한 건설경기기의 급격한 침체와 살인적인 고금리는 회사경영을 매우 어려운 상황으로 몰아갔습니다.

이러한 난관에서 벗어나기 위하여 우리 회사는 '98년 11월 워크아웃을 신청하였고, 3개월여에 걸친 회계법인의 실사 결과 회생가능성을 인정받아 대주주 및 채권 금융기관의 출자전환 1,084억원 및 차입금 상환유예, 금리인하 등 채무조정을 실시하였습니다.

채권금융기관의 적극적인 지원으로 회사는 회생의 발판을 마련하였으며, 이후 경영정상화를 위한 전사적인 긴축경영과 강도 높은 구조조정 등의 자구노력을 실행하였습니다.

또한 회사 경영개선에 있어 핵심이 되는 공사수주를 위해 전임직원이 총력을 기울인 결과 지난 3년간 연평균 3,700억원이 넘는 수주로 작년 말 1조원의 수주잔고를 확보하게 되었습니다.

그리고 작년 5월부터 주관은행인 하나은행을 중심으로 채권금융기관에서 실시한 추가 채무조정은 당사의 재무구조를 개선하는데 큰 도움이 되었으며, 우리 회사가 조기졸업을 추진함에 있어서도 결정적인 역할을 하였습니다.

이러한 노력에 힘입어 우리 회사는 워크아웃 이후 3년간 평균 100억원 이상의 당기순이익을 달성하였으며, 이를 바탕으로 차입금 상환에 지속적으로 노력함으로써 지난 3년간 2,600억원의 차입금이 감소하였고, 주가 또한 액면가를 상회하는 괄목할만한 성과를 거두었습니다.

임직원 여러분!

우리는 참으로 어렵고 험난한 시간들을 서로의 지혜를 모아 슬기롭게 극복해냈습니다.

건설업은 대외 신인도 하락에 따른 영업력 약화로 워크아웃이 성공하기 어렵다는 전문가들의 우려를 일소하고, 당초 4년이던 워크아웃 기간을 1년 단축하여 건설업계에서 최초로 워크아웃을 조기졸업한 것은 매우 의미있는 일이라 할 것입니다.

우리보다 앞서 워크아웃을 졸업한 회사들은 많이 있으나, 우리 회사처럼 ‘회생가능성 있는 기업을 적극 지원하여 相生을 도모한다’는 워크아웃의 본래 취지에 부합한 회사는 흔치 않다고 생각합니다.

우리 회사는 채권단의 적절한 지원에 발맞추어 전 임직원이 최선의 노력을 기울임으로써 경영정상화의 기틀을 든든히 다졌고, 기업가치의 상승으로 인해 시장으로부터 긍정적인 평가를 받았습니다.

또한 주가가 상승하여 액면가 이상을 유지함에 따라 채권단의 출자전환 차입금에 대해 출자전환 차입금에 대해 결과적으로 아무런 손해가 없도록 하였으며, 워크아웃을 진행하면서 회사경영의 투명성을 확보함으로써 시장에서 신뢰를 회복하는 계기를 마련하였습니다.

이 순간이 있기까지는 우리 임직원이 쏟은 땀과 열정은 물론 회사에 대한 신뢰를 바탕으로 주관은행인 하나은행을 비롯한 채권금융기관의 적극적인 지원이 있었기 때문에 가능하였습니다.

남광토건 임직원 여러분!

이제 우리는 회사가 새롭게 도약할 수 있는 토대를 마련하였습니다.

워크아웃 기업에서 정상기업으로의 변화는 우리 회사의 신인도를 제고하여 영업력 강화에 큰 힘이 될 것입니다.

지금까지도 잘해 왔지만 이처럼 유리한 경영환경을 바탕으로 임직원 모두가 회사의 성장·발전을 위해 가일층 노력해야 합니다.

2002년은 당사가 새로운 변신을 추구하는 해가 되어야 합니다.

워크아웃을 졸업하는 올해의 회사 경영목표를 ‘재도약을 위한 경쟁력 강화’로 설정한 바와 같이, 이제 임직원 개개인과 조직의 경쟁력을 가일층 높여 전통과 기술력을 갖춘 초우량 건설회사로 발전해 나가야 할 것입니다.

이는 각자가 프로의식을 갖고 자신이 담당하는 분야에서 최고가 될 때만이 가능한 일입니다.

그동안 회사의 경영성과에 편승하여 온실 속에서 안주했던 임직원이 있다면 지금 이 순간부터 치열한 경쟁 속에서 자기자신을 단련해 가야 합니다.

우리 모두 서로가 서로에게 힘을 북돋우며 초우량 기업으로의 발전을 향해 확신있는 발걸음으로 출발해 봅시다.

끝으로, 워크아웃 조기졸업의 감격이 있기까지 성심을 다해 주신 여러분의 노고에 다시 한번 감사드리며 여러분과 여러분의 가정에 행운이 함께 하시길 기원합니다. 감사합니다.

2002년 4월 12일

남 광 토 건 주 식 회 사
대표이사 사장 이 범 익

[부록 5] 워크아웃 추진방식 비교

구분	정부개입 추진방식 (Centralized Approach)	민간자율 추진방식 (Decentralized Approach)	런던식 추진방식 (London Approach)
내용	<ul style="list-style-type: none"> -정부가 직접 기업구조조정을 추진하는 방식 -대상기업이 규모가 작고 단순한 지배구조를 가진 경우에 적합 -정부가 각 이해당사자로부터 신뢰를 받는 것이 성공요인 	<ul style="list-style-type: none"> -이해당사자가 관련 제도에 의해 스스로 이해관계를 조율해 나가는 구조조정방식 -대상기업의 규모가 큰 경우에 적합 	<ul style="list-style-type: none"> -해당기업과 금융기관의 자율협상에 의해 구조조정을 추진하되 적극적인 중재자(영란은행)의 조정으로 구조조정을 추진 -중재자가 이해당사자로부터 신뢰를 받는 것이 중요
적용 국가	스웨덴, 헝가리	미국, 폴란드	영국, 한국

<Abstract>

Korean Construction Firm's Management Innovation Efforts - Focus on Work-out Construction Firm's Case -

After the economic crisis, Korean construction have beared many difficulties because of the stagnation and higher competition of construction industry. Consequently, some of construction companies have been pointed out as the work-out.

The object of this research presents the future directions by investigate that how these work-out companies have tried to overcome their problems and how they do the management innovations.

This study have four chapters and one appendix. The introductory chapter and chapter two describe the work-out policy and the present status of the work-out firms. Chapter three describes and presents the successful methods of the company's new improved management which are lead to the success from the work-out situation. In chapter four described the results, summary, Implications and limits of this study.

Conclusions from this study are followings. First, whether it is construction or manufacturer companies, all the work-out firms endeavored for the achievement by the reduction of non-core businesses, cut down an expenses or cost. Second, In the case of succeed company, they make a investment in R&D, value of their own brand and the corporate images. Third, fast growth of the residential market gives a quick recovery of construction industry. However, they should establish the flexible business-structure for the economic fluctuations.

In change of environment, company must do the management innovation. And, it would be a good succeed if the companies can take a suitable manage innovation which is adopt to the current direction of the industry developing.