

우수 중소 건설업체 성공 사례 분석

2006. 11.

권오현

한국건설산업연구원

Construction & Economy Research Institute of Korea

<차 례>

요 약	i
I. 건설산업과 중소 건설업체	1
1. 위기의 건설업	1
2. 건설업 경영성과	3
3. 중소 건설업의 위상	7
4. 건설업의 경영여건	9
II. 사례 조사 대상 기업 개요	11
1. 사례 조사 기업의 선정	11
2. 조사 대상 기업	12
3. 사례 조사 내용	13
4. 조사 기업의 경영성과 개관	14
5. 본 연구의 한계	20
III. 지역 주택시장의 맹주 - 금성백조주택	21
1. 기업의 개요	21
2. 창업동기	23
3. 경영철학	23
4. 경영상 특징	25
5. 성공요인	26
IV. 공공 공사만을 수행하는 우량 기업 - 삼보종합건설	31
1. 기업의 개요	31
2. 창업동기	33
3. 경영철학	34
4. 경영상 특징	35
5. 성공요인	39

V. 50년 전통 건설업 종가의 자존심 - 삼일기업공사	43
1. 기업의 개요	43
2. 창업동기	45
3. 경영철학	46
4. 경영상 특징	48
5. 성공요인	51
VI. 육상 토공사 대표 기업 - 동아지질	53
1. 기업의 개요	53
2. 창업동기	54
3. 경영철학	55
4. 경영상 특징	57
5. 성공요인	59
VII. 해상 토공사 대표 기업 - 홍우산업	67
1. 기업의 개요	67
2. 경영철학	68
3. 경영상 특징	70
4. 성공요인	73
VIII. BTL사업의 선두 주자 - 대경건설	79
1. 기업의 개요	79
2. 경영상 특성	81
3. BTL 사업 추진 배경	83
4. BTL 사업 추진	84
5. BTL 추진과정의 애로 사항	87
IX. 기술과 장비로 특수 분야 공략 - 특수건설	91
1. 기업의 개요	91
2. 경영상 특성	92
3. 전문화 배경	94
4. 경쟁우위 요인	96

X. 해체공사의 기린아 - 성도건설	99
1. 기업의 개요	99
2. 창업배경	100
3. 경영철학	101
4. 경영상 특징	101
5. 경쟁우위 요인	103
XI. 사례 조사의 시사점	107
1. 조사 대상 기업들의 공통적 특성	107
2. 정책 제언	115
참고문헌	123

<표 차례>

<표 II-1> 사례 조사 기업 선정 1차 기준	11
<표 II-2> 사례 조사 대상 기업	3
<표 IV-1> 삼보종합건설의 발주자 형태별 연평균 공사규모	3
<표 VI-1> 동아지질 기술개발 실적(신공법 제외)	26
<표 VII-1> 홍우산업 등록 업종별 2006년도 시공능력 전국 순위	17
<표 VII-2> 홍우산업 주요 보유 장비(선박 중심)	47
<표 VII-3> 독자적으로 개발한 주요 신기술신공법 사례	75
<표 VIII-1> 대경건설 참여 BTL사업	8
<표 X-1> 성도건설 발파해체 공사실적	15
<표 XI-1> 기업별 핵심 전문 분야	18
<표 XI-2> 기업별 수주·영업 특성	110
<표 XI-3> 조사 대상 기업의 특성	15

<그림 차례>

<그림 I-1> 건설업체 규모별 수주비중 추이	1
<그림 I-2> 건설업과 제조업의 매출액 영업이익률 추이	4
<그림 I-3> 건설업과 제조업의 매출액 증가율 추이	5
<그림 I-4> 건설업과 제조업의 부채비율 추이	6
<그림 I-5> 중소 건설업체 비중	7
<그림 I-6> 중소 건설업체의 고용과 매출 비중 상승 추이	8
<그림 II-1> 연평균 매출 규모(2000~2005년 평균)	5. 1
<그림 II-2> 연평균 매출액 증가율	6
<그림 II-3> 1인당 매출액 규모	6
<그림 II-4> 매출 순이익률	7
<그림 II-5> 부채비율	8
<그림 II-6> 자기자본비율	8
<그림 II-7> 자기자본 증가율	9
<그림 IV-1> 삼보종합건설 매출액 대비 순수익률 추이	9
<그림 VII-1> 총공사비에 대한 자본장비 관련비용 비중	7
<그림 XII-1> 업종별 매출액 대비 연구개발비 비중	19

요 약

1. 연구의 목적

- 전문건설업체를 포함한 전체 중소 건설업체 수는 전체 건설업체의 99%를 차지하며, 고용의 80%, 부가가치 생산의 70%, 매출액의 65%를 차지하는 등 건설산업에서 중차대한 비중을 차지
- 최근 건설경기 침체 속에서 중소 건설업체 경영난이 가중되면서 정부도 건설업의 침체가 예상외로 심각하자 지난 8월 말 ‘공공건설 및 지방건설 활성화 방안’을 발표하기에 이룸.
- 그동안 중소기업을 우대하는 조치가 많음에도 불구하고 궁극적으로 중소기업의 경쟁력이 향상되고 경영상태가 개선되었다는 뚜렷한 증거가 미흡한 상황에서 중소기업 스스로의 노력에 의해 경쟁력을 제고하도록 하는 것이 중요
- 건설업의 경영성과가 타 산업에 비해 미흡한 것은 건설산업을 둘러싼 제도적 환경에도 크게 기인하는 것으로 추정됨.
- 건설산업의 구조개선은 절대적인 비중을 차지하고 있는 중소기업의 경쟁력 향상과 효율성 제고가 절실한 상황임.
- 국가간 경제적 장벽이 낮아지고 생산요소의 자유로운 이동이 가속화됨에 따라 중소기업은 과거의 관성을 버리고 새로운 경영전략을 모색해야 하는 상황을 맞고 있음.
- 중소기업이 시대적 변화에 유연하게 대응하기 위해서는 제도 의존적, 저임노동의존적 경영전략을 지양하고, 시장지향적 기술집약적인 경영전략을 모색하는 것이 필요

- 이러한 상황에서 각 분야에서 모범적인 성과를 거두고 있는 중소기업들의 성공 사례는 많은 중소기업들에게 귀감이 될 것으로 판단됨.

2. 사례 조사 개요

- 사례조사 대상기업은 중소기업으로서 주력사업 분야에서의 경쟁력을 갖추고, 경영성과도 양호한 기업을 사례조사 대상으로 설정함.
 - 가능한 한 사업영역이 상이한 업체를 선정하고자 노력
- 조사 대상기업은 두 단계의 선정과정을 거침.
 - 1단계는 주로 통계자료에 기초를 두고 조사대상 기업을 압축
 - 2단계는 1단계 기준을 만족시키는 업체를 대상으로 신용평가기관 등의 정보 등 보다 구체적인 자료의 분석과 유관기관 담당자들의 자문 등을 거쳐 이루어짐.

사례 조사 기업 선정 1차 기준

항목	내 용
기업 규모	상시 근로자 수 300인 미만
기업 업력	기업 존속기간 10년 이상
수익성	최근 5년 평균 매출 순이익률 5% 이상
전문성	특정 공종 또는 업종에서 시장 점유율 1% 이상
안정성	부채비율 150% 이하
시공능력	·일반건설업체 : 토건 기준 100위 이하 ·전문건설업체 : 전국 기준 5위 이내 업종 보유

- 최종 조사 대상기업은 일반 및 전문 건설업체 각각 4개 업체를 선정하고 다음과 같은 내용에 대해 기초조사 및 심층조사 등 2~3 차례의 방문 면접조사를 실시함.
 - 창업동기 및 최고 경영자의 경영철학
 - 경영 시스템 : 사업기획, 수주·영업, 시공, 조직관리
 - 타 기업과의 차별성 : 사업분야, 사업전략, 조직구성, 경영성과
 - 소비자(발주자) 니즈 충족
 - 원하도급 업체간의 협력
 - 기술개발 및 장비 도입
- 사례 조사 대상기업이 각 분야에서 최고의 경쟁력을 가진 업체는 아닐 수 있음.
 - 일부 우량한 업체들이 사정상 본 조사연구에 참여하지 못한 경우도 있음.

3. 조사 대상 기업의 특성

- 대부분의 조사대상 기업의 2000년 ~ 2005년까지의 기간 동안 연평균 매출액은 300억 ~ 1,000억원 정도로 전체 건설업 평균 매출액 19억원과 비교하여 상당히 큰 규모임
- 2000년 이후 조사대상 기업들의 매출액 대비 평균 순이익률은 건설업 평균 1.6%와 비교하여 3~10배에 달하는 등 월등히 높은 것으로 나타남.
- 2000년 이후 2005년까지의 평균 부채비율은 모든 업체가 150% 이하로서 건설산업 전체의 평균 부채비율 301.2%와 비교하여 월등하게 낮은 수준인 것으로 나타남.

조사 대상 기업 개관

구분	사업분야	특화분야	경영특성	사업규모	수익성	기 타
(주)삼일기업공사	건축 90%	FED공사	안정 위주	안정적	양호	오랜 전통, 원칙주의
(주)금성백조주택	아파트 60%	APT	수익 중시	고성장	최고수익	개발사업, 다각화
삼보종합건설(주)	토목 80%	공공 토목	공공도급	다소 둔화	고수익	내실경영, 협업양호
대경건설	건축/토목 균형	학교BTL	다각화	안정적	건실	조직력, 적극성
(주)동아지질	연약지반 보강 전문	육상토공, 셀드 공사	전문화	상대적 대규모	양호	육상토공 최고수준 해외시장 독자개척
흥우산업(주)	전문업체 중 최다 업종	수중, 준설	다각화	안정적	양호	해상토공 최고수준
(주)특수건설	핵심 집중	철도횡단공사	틈새시장	안정적	고수익	기술 특허등록 고성능 장비 중시
성도건설산업(주)	핵심 집중	해체공사	틈새시장	최근 둔화	최고수익	해체공사 특화

－ 조사 대상기업들의 업종 및 사업특성이 달라 공통적인 특징을 유형화하는 것이 용이한 것은 아니지만, 대체로 다음과 같은 특성이 있는 것으로 정리할 수 있음.

○ 전문화 추구

- － 창업 이후 비교우위가 있는 주력 사업분야에 전념
 - 중소기업으로서 자본, 인력, 기술 등 여러 면에서 부족한 점이 많기 때문에 한 분야를 제대로 섭렵하기에도 벅차다고 믿고 한 우물만을 파고 있음.

○ 내실 경영

- － 외형의 확대보다는 내실 있는 경영을 위해 노력함.
 - 무리한 사업 확장을 하지 않았고, 대부분의 업체는 무차입 원칙을 지키고 있음.

○ 고객 존중

- 고객의 평가에 의해 기업의 운명이 결정된다고 믿음.
 - 고객 만족을 위해 품질과 신뢰를 지키기 위해 혼신의 힘을 기울임.

○ 안정적 수주

- 고객과의 두터운 신뢰관계, 양호한 재무상태 및 공사실적, 설계과정에 참여, 신기술 개발 및 특허등록 등을 통해 안정적인 수주를 실현
 - 수주는 행운이나 영업력이 아니라 실력과 노력에 의해 차이가 남.

○ 성실 시공

- 공사계약 체결 후에는 상황변화로 다소 손실이 발생해도 계약 내용을 최대한 준수
 - 맡은 공사는 최선을 다해 성의껏 시공하는 것을 원칙으로 하다보니 주변의 평가가 좋아지고 장기적으로 많은 도움이 되고 있음.

○ 우호적 협력관계

- 협력업체는 주종관계에 있는 업체가 아니라 자신이 발전하기 위해 반드시 필요한 동반자라고 인식
 - 협력업체는 또 다른 고객으로 인식하면서 가능한 지역의 협력업체와 안정적인 협업 관계를 유지하려고 노력

○ 핵심 역량 강화

- 신기술 개발과 첨단장비 도입 등을 통한 경쟁력 강화는 전문건설업체들이 보다 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 나타남.
 - 시공관리를 주로 하는 일반건설업체들은 포괄적 개념에서의 공기 준수, 품질 개선, 하자 감소 등에 주력

○ 인간적 조직문화

- 경영자와 직원간에 신뢰가 쌓이고 존중하니 자연스럽게 애사심이 생긴.
 - 자발적인 애사심에서 우리나라는 성실한 업무수행으로 시공품질이 양호하고, 기업이 어려움에 처하면 단결하여 위기를 극복

○ 투명 경영

- 투명경영을 실천하고 CEO가 솔선수범하니 기업 내부에 갈등이 없고, 단합이 잘 됨.
 - 경우에 따라서는 답답하게 느껴지기도 하지만 장기적으로 경쟁력 강화에 도움

○ CEO 리더십

- 장기적 시장변화 방향을 조망하고 이에 대비하기 위한 전략 수립에 주도적 역할
 - 미래를 바라보는 통찰력과 핵심을 간파하는 직관력이 뛰어난.

4. 우수 중소기업 육성을 위한 정책 제언

- 우리나라의 건설정책은 중소기업을 보호 육성한다는 목적에서 중소기업을 경쟁으로부터 격리·보호하는 방식을 취하는 경향이 강함.
 - 결과적으로 페이퍼 컴퍼니 등 허약한 다수를 양산하는 데 일조했으나, 경쟁력 있는 중소기업을 육성하는 데는 한계가 있음.
- 중소 건설업체를 보호하기 위하여 공사 규모, 공사 지역, 시공 업종 등 중첩적으로 경쟁을 제한하여 왔으나 이를 대폭 개선할 필요가 있음.
 - 기업간 물량 배분, 특정 업체에 유리한 조건부여 등 분배적 개입은 최대한 자제하는 것이 바람직함.

- 우수 중소기업을 육성하고 성장시키는 것은 장기적으로 건전한 기업 생태계를 만들어 효율성을 개선하고, 투명성을 높이며, 분배적 측면에서도 바람직할 것임.
- 우수 중소기업에게는 일시적인 현금흐름상의 문제를 해소시켜 줄 수 있는 일정 범위 내에서의 특별 신용공여, 산학연 공동 연구개발 사업에 대한 지원, 경영합리화를 위한 자문 지원 등의 인센티브를 검토할 필요가 있음.
- 건설교통 R&D의 일부를 지원하여 해당 분야 전문가와 중소기업 현장 기술자가 공동으로 참여하는 실용적 연구개발 체제를 운용하는 것이 바람직할 것임.
 - 중소기업은 특히 내부 인력의 제약이 많아 독자적으로 연구개발을 하는 데는 한계가 있어, 외부와의 협력에 의한 개방형 기술개발이 필요
- 우수 중소기업의 구체적인 성공 경험을 발굴하고 체계화시켜 여러 기업들에게 확산시키는 장치가 필요

제1장

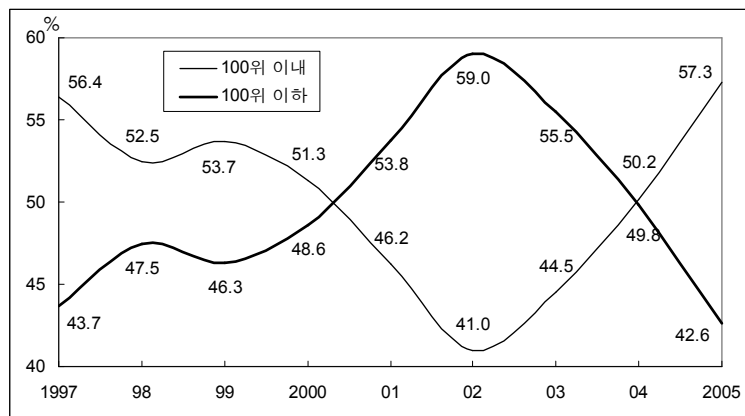
건설산업과 중소 건설업체

1. 위기의 건설업

(1) 위기의 건설업

- 최근 건설산업은 내외외환의 위기를 맞고 있음.
 - 투기억제를 위한 정부의 직접규제 강화, 재정부족에 의한 공공투자 삭감, 그리고 경기순환적 요인으로 인해 2003년 이래 건설경기 침체가 심화되고 있음.
- 특히 건설경기 침체 속에서 중소 건설업체 경영난이 가중되고 있음.
 - 2002년을 중심으로 대기업과 중소 기업간의 수주비중 패턴이 정반대 방향으로 바뀌면서 100위 이내의 대기업은 16.3%p 증가한 반면, 100위 이하의 중소기업은 감소하는 양상을 보임.

<그림 I -1> 건설업체 규모별 수주비중 추이



- 후술하는 바와 같이 전체 건설산업에서 중소 업체가 차지하는 비중이 막중하기 때문에 중소기업의 몰락을 막기 위한 대안의 마련이 시급한 실정임.

- 건설투자 확대를 통한 경기부양에 신중한 입장을 보이던 정부도 건설업의 침체가 예상외로 심각하자 지난 8월 말 ‘공공건설 및 지방건설 활성화 방안’을 발표하기에 이룸.
- 활성화 방안의 주요 내용 다음과 같음.
 - 지역의무 공동계약 대상 공사 확대 : 현행 54억원 → 84억원으로
 - 수의 계약 대상 공사 확대 : 일반 공사 1억원 → 2억원
 - PQ 공종 축소 : 상수도, 하수도, 공동주택 등

(2) 시혜적 지원정책의 한계

- 그동안 이와 유사한 중소기업을 우대하는 조치가 많음에도 불구하고 궁극적으로 중소기업의 경쟁력이 향상되고 경영상태가 개선되었다는 뚜렷한 증거는 없음.
- 중소기업 문제를 시혜적 관점에서 접근하려는 경향이 강한 것이 우리의 현실이지만, 이러한 방법으로는 해결의 실마리를 찾기가 어려울 것으로 판단됨.
- 지원정책에 의존해서 연명하는 중소기업이 아니라, 스스로의 노력에 의해 경쟁력 있는 중소기업으로 발전할 수 있도록 방향을 제시해 주는 것이 중요함.
- 우리나라 중소 건설업체의 현실을 돌이켜보면, 2006년 노벨평화상 수상자인 빈민구제 전문가 유누스 박사¹⁾의 복지제도 기능에 대한 비판적 견해에 대해 다시 생각해 볼 필요가 있음
 - 빈곤은 빈민들의 게으름과 무능 때문이 아니라 스스로 독립할 수 있는 기회를 주지 않는 사회구조에 기인
 - 시혜적 자선은 의존적 거지만 양산할 뿐 빈곤 구제를 할 수 없음.
 - 정부정책은 지원에 초점을 맞추는 것보다 빈곤을 극복하는 자활에 중점을 뒀어야 함.
 - 복지제도는 빈곤층이 빈곤에서 빠져나오지 못하도록 문과 창문을 막는 것과 같음.
 - 복지제도가 빈곤층의 빈곤 탈피를 오히려 더 어렵게 함.

1) 빈민의 자활을 위한 소액대출(microcredit) 제도를 창안해 상당한 성공을 거둔 방글라데시 빈곤퇴치 운동가

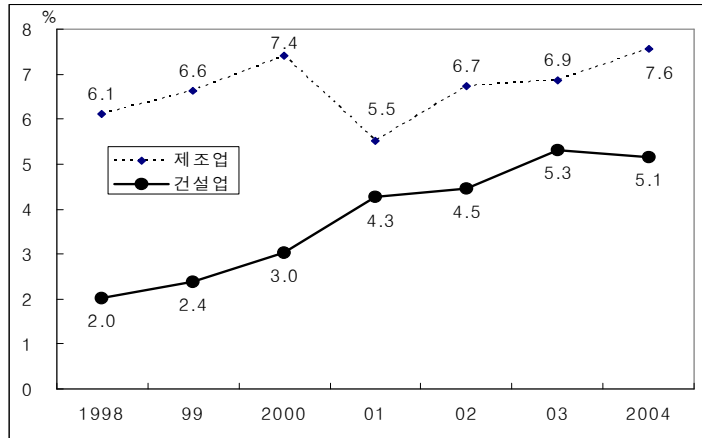
2. 건설업 경영성과

- 건설업의 경영성과가 타 산업에 비해 다소 미흡한 것은 건설산업의 고유한 속성으로부터 기인하는 측면도 있지만, 건설산업을 둘러싼 제도적 환경에도 크게 기인하는 것으로 추정됨.
 - 건설산업은 속성상 노동집약적이고, 대량생산이 어려우며, 옥외에서 생산하기 때문에 자연조건에 많은 영향을 받는 등 효율적 생산을 어렵게 함.
 - 특히 활력이 부족한 중소기업이 다수를 차지할 때 건설업의 경영성과는 낮을 것임.
- 경영성과는 여러 가지 지표로 나타낼 수 있으나, 가장 대표적인 것은 수익성을 나타내는 매출액 영업이익률과 성장성을 나타내는 매출액 증가율, 안정성을 나타내는 부채비율 등이 자주 이용됨.

(1) 수익성

- 한국은행의 기업경영 분석에 의하면 2004년도 전체 건설업의 매출액 영업이익률은 평균 5.1%로 나타남.
 - 건설업의 매출액 영업이익률은 1998년도에 2.0%이던 것이 추세적으로 개선되어 2003년 5.3%로 최고점에 이른 것으로 나타남.
- 수익률이 추세적으로 향상하는 것이 건설업의 생산 효율성이 상대적으로 개선된 결과를 의미하는지, 아니면 IMF 외환위기 이후 기업 재무성과에 대한 관심의 고조와 주택·부동산 붐에 의한 시장상황 때문인지 구분하기는 곤란
 - 생산성 향상에 의한 요인도 있겠지만 경기변동에 의한 요인도 클 것으로 보임.
- 하지만 제조업의 매출액 영업이익률과 비교해 보면, 격차가 계속 유지되고 있음.
 - 2000년 이전에는 4%p 이상 낮았고, 2000년 이후에는 2%p 정도 낮은 것으로 나타남.

<그림 I-2> 건설업과 제조업의 매출액 영업이익률 추이

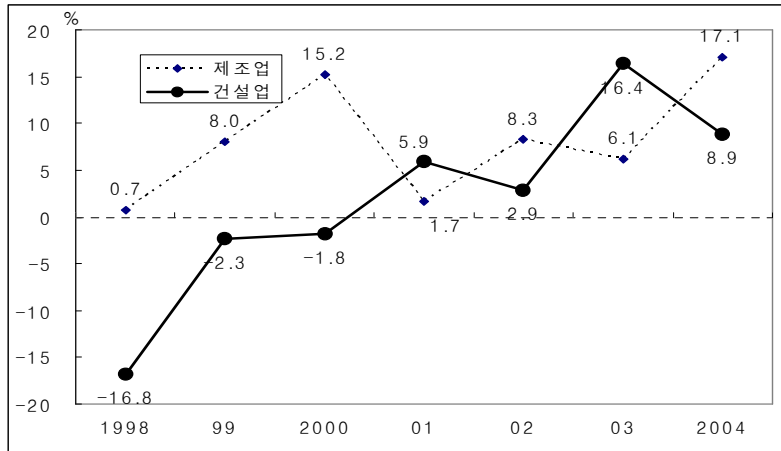


자료 : 한국은행 경제통계시스템 ; <http://ecos.bok.or.kr/>, 기업경영분석

(2) 성장성

- 매출액은 IMF 외환위기 이후 2000년까지는 계속 감소하다가 2001년부터 증가세로 전환하여 2004년에는 8.9%를 기록
 - 최근의 매출액 증가의 상당 부분은 주택경기와 관련이 있는 것으로서, 산업활동의 구조적, 추세적 변화로 보기에 는 무리가 있을 것으로 판단됨.
 - 기성액의 경우, 지난 10년간 연평균 5.8%, 실질가격 기준으로는 연평균 1.8% 증가한 것으로 파악됨.
- 건설업의 매출 증가율을 제조업과 비교해 보면 2001년과 2003년 2개 연도를 제외하 고는 항상 제조업의 매출액 증가율에 비해 낮았음.
 - 2000년 이전까지는 매년 10%p 이상 성장률에 차이가 났으나, 2001년 이후는 성장률이 교차하면서 거의 유사한 것으로 나타남.

<그림 I -3> 건설업과 제조업의 매출액 증가율 추이



자료 : 한국은행 경제통계시스템 ; <http://ecos.bok.or.kr/>, 기업경영분석

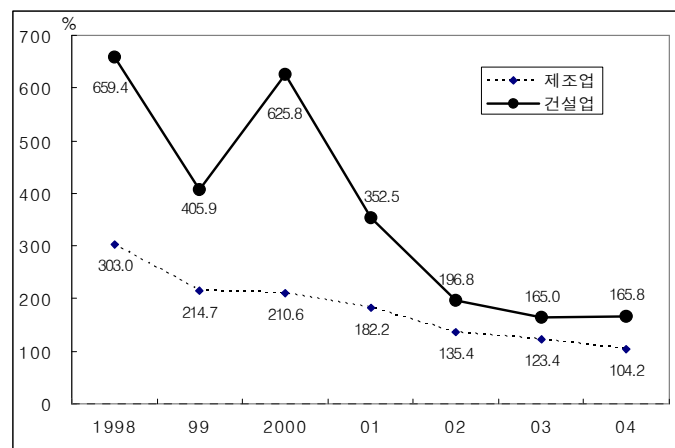
- 최근 정부의 주택·부동산시장에 대한 규제강화 및 소극적인 SOC투자 정책 등으로 건설업의 장기 침체가 예상되는 상황에서 타 산업과의 성장 격차는 확대될 가능성이 큼.
- 중장기 잠재성장률 전망에 따르면 연평균 4.5% 성장이 전망되는 데 반해, 중장기 건설투자는 그것의 절반에 불과한 연평균 2.4% 증가할 것으로 전망됨에 따라, 장차 타 산업과 격차가 더욱 확대될 것으로 보임.
- 건설 상품을 다양화하고 서비스를 고도화하여 시장정체의 한계에서 벗어날 수 있는 대안 모색이 필요
- 이러한 장기 침체국면으로의 진입을 막기 위해서는 중소기업의 다양성과 창의성, 기업가 정신의 발휘가 긴요

(3) 안정성

- IMF 외환위기를 거치면서 우리 경제의 재무적 안정성은 크게 개선됨.
- 건설업의 부채비율은 1998년 659.4%에 이르렀으나 2000년 이후 크게 개선이 이루어져 2004년에는 165.8%를 기록
- 부채비율은 6년간 무려 500%p 가까이 낮아짐.

- 건설업의 경우 부채비율이 이처럼 낮은 것은 건설업체들의 경영상태가 이와 유사하게 건설해진 것이라기보다는 공공도급 공사를 수주하기 위해서는 부채비율이 낮아야 하기 때문에 그에 따른 영업전략의 결과로 볼 수 있음.
- 한편 제조업의 부채비율 역시 큰 기복 없이 꾸준히 낮아지고 있음.
 - 1998년 303.0%에서 2004년에 104.2%로 약 200%p나 낮아짐.
- 건설업의 부채비율이 괄목하게 개선되었음에도 불구하고 제조업의 그것보다는 항상 높은 수준을 유지
 - 2004년의 경우, 건설업의 부채비율이 60%p 이상 높음.

<그림 I-4> 건설업과 제조업의 부채비율 추이



자료 : 한국은행 경제통계시스템 ; <http://ecos.bok.or.kr/>, 기업경영분석

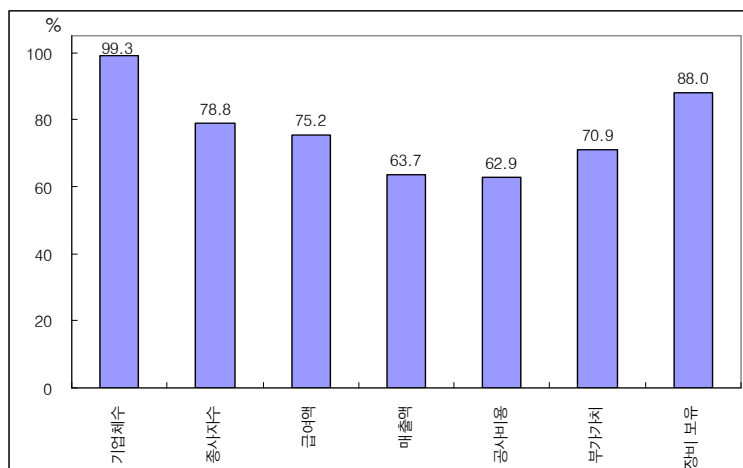
- 이상에서 살펴보았듯이 건설업의 경영성과는 타 산업에 비해 수익성, 성장성, 안정성 등 주요 측면에서 모두 낮은 성과를 나타내고 있음.
- 따라서 산업 차원에서 생산구조를 효율화시키고 건설한 기업이 확산될 수 있도록 각별한 노력이 필요한 상황임.
- 건설산업의 구조개선은 다음에서 보듯이 전체 산업에서 절대적인 비중을 차지하고 있는 중소기업의 경쟁력 향상과 효율성 제고가 절실한 상황임.

3. 중소기업의 위상

(1) 중소기업체의 비중

- 전문건설업체를 포함한 전체 중소기업 수는 2004년 연말을 기준으로 6만 4,796개 업체로 전체 건설업체의 99.3%, 고용의 78.8%, 매출액의 63.7%, 부가가치 생산의 70.9%를 차지하는 등 건설산업에서 중차대한 비중을 차지
- 이러한 중소기업 비중을 전체 산업과 비교하여 보면, 종업원수 비중(전체 산업 87.0%)은 약 8%p 낮지만, 생산은 13.1%p, 부가가치 비중은 무려 18.1%p나 높음.

<그림 I-5> 중소기업 비중

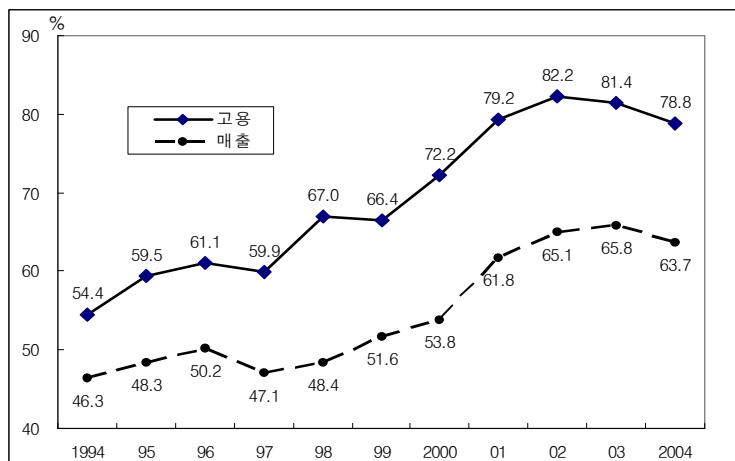


자료 : 통계청, 건설업통계조사보고서, 2005

- 특히, 지난 1997년 이후 2002년까지 IMF 외환위기 극복과정에서 대기업은 38만 7천명의 고용을 축소시켰으나, 중소기업은 이와는 반대로 26만 8천명의 신규 고용을 창출하는 등 고용 창출자로서의 중요한 역할을 수행
- 건설업 전체 고용에서 중소기업이 차지하는 비중은 1997년 59.9%에서 2002년 82.2%로 상승하여 5년 사이에 22.3%p나 증가
- 최근 10년 사이에는 중소기업체의 고용비중이 54.4%에서 78.8%로 상승
- 그러나 중소기업당 평균 고용은 1994년에 25.1명에서 2004년에는 21.1명으로 감소

- 중소기업의 매출총액은 2004년도에 88.7조원으로 건설산업 전체 매출 139.3조원의 63.7%를 차지
 - 고용과 마찬가지로 중소기업의 매출 비중 역시 최근 10년 사이에 17.4%p 상승, 지속적 증가 추세에 있음.
 - 중소 업체 평균 매출액은 1994년 10.0억원에서 2004년에는 13.7억원으로 여전히 영세한 상태에 있음.
- 이 밖에도 공사비용, 부가가치, 장비보유 등 대부분의 지표에서 중소 건설업체의 점유비중이 추세적으로 상승하는 것으로 나타나, 전체 건설산업에서 중소 건설업체의 중요성은 점차 커지고 있음을 보여줌.

<그림 I-6> 중소 건설업체의 고용과 매출 비중 상승 추이



자료 : 통계청, 건설업통계조사보고서, 2005

4. 건설업의 경영여건

(1) 정부주도적 시장

- 건설업은 정부가 최대 발주자로서의 지위를 가지고 있을 뿐만 아니라, 건설업의 외부성을 이유로 각종 규제제도를 통해 시장에 대한 간섭이 매우 큼.
 - 입찰제도를 통한 기업간 물량 배분 및 영업범위 설정, 하도급제도 등을 통한 생산과정에 대한 다양한 규제를 통해 시장에 개입
- 그 결과 정부주도적 시장으로 고착되면서 지원과 규제가 당연시되고, 시장원리가 제대로 적용되지 않음.

(2) 제도에 순치된 기업

- 기업의 자율적 경영보다는 정부의 규제와 간섭이 일상화되면서 대부분의 기업들은 제도에 순치되는 경향을 보임.
 - 중소기업 보호, 지역업체 보호 또는 하도급업체 보호 등을 이유로 다양한 형태의 경쟁제한과 인위적인 중소기업 보호를 광범위하게 실시
- 영세 업체는 자구노력에 의한 성장보다는 지원제도에 의존하는 경향도 나타남.
 - 페이퍼 컴퍼니들이 생겨난 근본적인 배경은 경쟁력을 상실한 업체들도 생존하도록 제도들이 뒷받침한 데 있는 것으로 판단됨.

(3) 허리가 약한 산업구조

- 전체 건설산업에서 절대적인 비중을 차지하는 중소기업체들의 경쟁력 저하는 건설산업의 대외 경쟁력 저하를 초래
 - 미드필더가 취약한 산업구조 : 숫자는 많지만 실력 있는 중소기업이 부족하고, 이들이 다음 단계로 성장하도록 유도하는 경로가 확립되지 못함²⁾.

2) 미국의 경우 자연생태계의 10%법칙이 적용(삼성경제연구소, 한국기업 성장 50년 재조명, p.27), 즉 10%의 기업은 차상위 단계로 상승하는 것이 바람직

- 세계적으로 경쟁력이 있는 중소기업이 육성되어야 대기업 역시 국제적인 경쟁력을 가질 수 있으나 대기업과 중소기업 간의 간극이 확대되는 양상

(4) 새로운 경쟁환경의 도래

- 세계화, 정보화, 브랜드화, 기술집약화 등이 가속화되는 상황에서 중소기업은 새로운 성장기회를 얻을 수 있는 동시에 그동안의 보호막이 제거됨에 따른 경쟁체제에 유연하게 대응해야 하는 과제를 안고 있음.
- 특히 지식경제 시대가 도래함에 따라 중소기업들도 외형중심의 성장전략에서 탈피하여 경영의 질, 수익, 가치창출 등 '질' 중심의 경영전략을 채택해야 하는 상황

(5) 새로운 중소기업 경영전략의 필요성

- 국가간 경제적 장벽이 낮아지고 생산요소의 자유로운 이동이 가속화됨에 따라 중소기업은 과거의 관성을 버리고 새로운 경영전략을 모색해야 하는 상황을 맞고 있음.
- 아울러, 기술의 급속한 발전으로 제품 및 기술주기가 점차 단축되고 발주자의 요구도 다양화, 개성화됨에 따라 여기에 신속하게 대응할 수 있는 새로운 생산체제로의 전환을 모색해야 함.
- 특히 턴키·대안, 최저가 입찰 대상 공사가 확대되는 반면 적격심사 대상은 축소되는 등 입찰 관련 제도들이 변화하고, 민자유치 사업의 증가, 업역 제한 폐지 등으로 중소기업의 고유영역은 좁아지고 있음.
- 중소기업이 시대적 변화에 유연하게 대응하기 위해서는 제도 의존적, 저임노동 의존적 경영전략을 지양하고, 시장지향적 기술집약적인 경영전략을 모색하는 것이 필요
- 이러한 상황에서 각 분야에서 모범적인 성과를 거두고 있는 중소기업들의 성공 사례는 많은 중소기업들에게 귀감이 될 것으로 판단됨.

제2장

사례 조사 대상 기업 개요

1. 사례조사 기업의 선정

- 변화하는 환경에 대응하여 중소기업이 고민해야 할 경영전략에 대한 방향성을 모색하기 위하여 경영성과가 양호한 우수 중소 건설업체의 사례를 조사·분석하고자 함.
- 중소기업의 범위는 「중소기업기본법」 시행령에서 건설업은 상시 근로자수 300인 미만 또는 자본금 30억원 이하로 정함.
- 본 연구에서는 편의상 중소기업의 범위를 상시 근로자수 300인 미만으로 함.
- 사례조사 대상기업은 중소기업으로서 주력사업 분야에서의 경쟁력을 갖추고, 경영성과도 양호한 기업을 사례조사 대상으로 설정함.
- 일반건설 업체와 전문건설 업체를 포괄함.
- 조사 대상기업은 두 단계의 선정과정을 거침.
- 1단계는 주로 통계자료에 기초를 두고 조사대상 기업을 압축
- 2단계는 1단계 기준을 만족시키는 업체를 대상으로 신용평가기관 등의 정보 등 보다 구체적인 자료의 분석과 유관기관 담당자들의 자문 등을 거쳐 최종 조사대상 기업을 선정

<표 II-1> 사례 조사 기업 선정 1차 기준

항목	내 용
기업 규모	상시 근로자 수 300인 미만
기업 업력	기업 존속기간 10년 이상
수익성	최근 5년 평균 매출 순이익률 5% 이상
전문성	특정 공종 또는 업종에서 시장 점유율 1% 이상
안정성	부채비율 150% 이하
시공능력	·일반건설업체 : 토건 기준 100위 이하 ·전문건설업체 : 전국 기준 5위 이내 업종 보유

- 1차 기준을 통과한 업체는 6만여 건설업체 중에서 일반건설업체 약 150개 업체, 전문건설업체 약 100개 업체가 조사검토 대상이 됨.
- 이들 검토 대상 기업에 대해 최근 5년간 공사실적 및 경영실적 등의 자료와 유관기관의 자문을 거쳐 최종 10개 내외의 기업으로 압축함.
 - 조사대상 기업은 핵심사업 분야가 서로 중복되지 않도록 하며, 각 분야에서 리더십을 갖는 업체를 우선 고려함.
 - 조사대상 기업의 사정 등의 이유로 본 조사에서 제외된 기업 2-3개 업체를 제외한 8개 업체를 사례조사 기업으로 최종 선정함.
 - 한 업체의 경우, 수익성 조건을 만족시키지는 못했지만, 해당 분야에서의 부단한 기술개발로 경쟁력이 탁월하고 모범적인 기업경영의 사례로 바람직하다는 유관기관 담당자들의 평가를 참작하여 사례 조사 대상기업에 포함시킴.

2. 조사 대상 기업

- 최종 조사 대상기업은 일반건설업 4개 업체, 전문건설업 4개 업체를 선정
- 선정된 업체의 본사 소재지는 서울 3개 업체, 지방 5개 업체가 선정됨.
- 사업영역은 가능한 한 상이한 사업포트폴리오를 가진 업체를 선정
 - 일반건설업체의 경우, 주택 전문업체, 건축 전문업체, 건축-토목 균형 업체, 공공토목 전문업체 등으로 구성
 - 전문건설업체의 경우, 육상 토공, 해상 토공, 틈새시장 개척 업체 등으로 구성
- 수익률은 건설업 평균을 크게 초과하여 5년 평균 매출액 순수익률이 약 10% 수준으로 높고, 부채비율은 50% 이하인 업체가 3/4를 차지하여 경영상태가 양호함.

<표 II-2> 사례 조사 대상 기업

업종	기업명	특기 사항	설립연도	종업원수	지역
일반 건설	(주)금성백조주택	지역 주택시장의 리더로 안정적 경영실천	1981	28	대전
	대경건설(주)	BTL사업 추진 선두 주자	1979	57	경남
	삼보종합건설(주)	100%로 공공공사만으로 양호한 경영성과	1984	55	충북
	(주)삼일기업공사	원칙을 중시하는 50년 전통의 우량 기업	1958	69	서울
전문 건설	(주)동아지질	연약지반보강 공사의 최고 경쟁력 보유	1973	245	부산
	성도건설산업(주)	국내 최고의 해체공사 전문 기업	1980	31	서울
	(주)특수건설	지하 횡단 구조물 틈새시장 공략 성공	1971	217	서울
	흥우산업(주)	해상토목 선도 기업, 최다 업종 최우량 기업	1976	181	부산

3. 사례 조사 내용

- 조사대상 업체로 선정된 기업에 대해 다음과 같이 방문 면접 조사를 실시함.
- 기초조사는 경영전략 담당 임직원을 대상으로 이루어짐.
 - 해당 기업의 연혁, 특성 및 성장 과정, 주요 핵심 성공요인, 기타 기업과 대비되는 특징 등 기업 전반에 관한 사항을 조사
 - 경영성과, 사업실적, 조직현황 등 기초자료는 서면으로 보충
- 심층면담조사는 최고경영자 면담조사를 중심으로 이루어졌고, 기초조사에서 미진했던 내용을 보완하거나 확인하는 작업이 이루어짐.
 - 기초조사에서 파악된 내용을 토대로 경영철학 및 기업 성장 과정, 장기 경영전략 등을 중심으로 조사가 이루어짐.
- 기타 필요한 사항은 전화와 이메일을 통해 수시로 연락하며 자료협조를 받음.

- 방문 조사의 개요는 다음과 같음.

□ 방문 조사 기간 ; 2006년 7월 ~ 9월

□ 주요 조사 내용

- 창업동기 및 최고 경영자의 경영철학
- 경영 시스템 : 사업기획, 수주·영업, 시공, 조직관리
- 타 기업과의 차별성 : 사업분야, 사업전략, 조직구성, 경영성과
- 소비자(발주자) 니즈 충족
- 원하도급 업체간의 협력
- 기술개발 및 장비 도입
- 정책 개선 제언 : 우수 중소기업 육성을 위한 정책 제언 등

4. 조사 기업의 경영성과 개관

- 조사대상 기업의 경영성과를 살펴보기 위하여 평균적인 기업의 경영성과와 비교하고자 함.

- 비교를 함에 있어 특정시점을 기준으로 하면 왜곡이 생길 수도 있어 2000~2005년 기간동안의 평균적인 경영성과를 기준으로 비교함.

(1) 매출액 규모

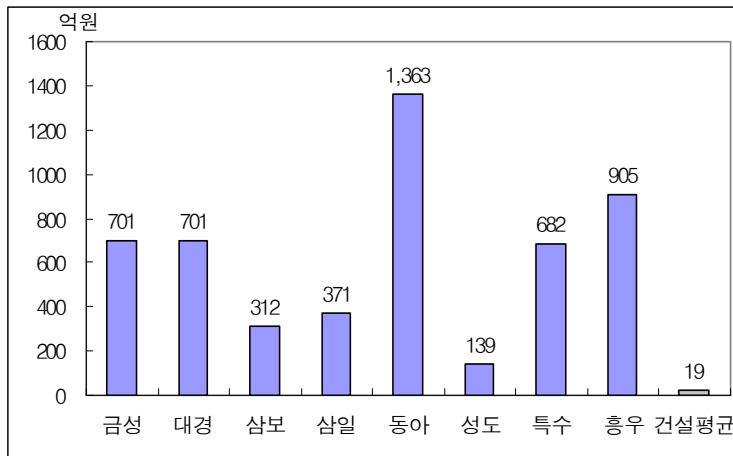
- 대부분의 조사대상 기업의 2000년~2005년까지의 기간 동안 연평균 매출액은 300억~1,000억원 정도

- 동아지질의 경우에는 1,363억원으로 상대적으로 가장 컸고, 해체공사 전문업체인 성도건설산업은 139억원으로 가장 작은 규모였음.

- 전체 건설업 평균 매출 규모 19억원과 비교하여 보면 조사대상 기업들이 월등히 큰 규모임을 알 수 있음.

- 산업 전체적으로는 최근 신설된 영세업체들이 큰 비중을 차지하기 때문인 것으로 풀이됨.

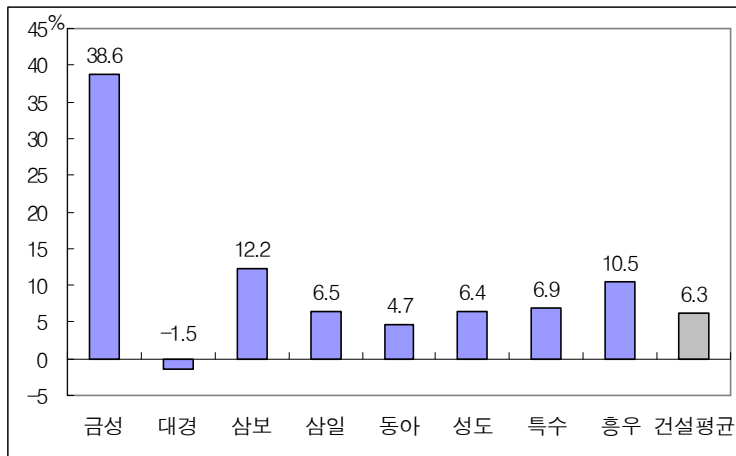
<그림 II-1> 연평균 매출 규모(2000~2005년 평균)



(2) 매출액 증가율

- 대부분의 업체들은 10% 전후의 매출액 증가율을 실현
 - 대체로 건설업 평균 매출 증가율보다 약간 높은 수준인 것으로 나타나 타 기업들과 큰 차이가 나는 것은 아님.
 - 조사대상 기업이 설립된 지 모두 20년은 넘어 빠른 성장을 이루는 단계는 벗어난 것으로 파악됨.
- 주택사업 비중이 높은 업체들의 매출액 변화폭이 크게 나타남.
 - 금성백조주택은 최근 대규모 주택사업을 추진하면서 연평균 매출액 증가율이 38.6%로 월등히 높게 나타남.
 - 대경건설은 2000년대 초 대규모 주택사업을 한 이후 최근에 후속 사업이 없어 마이너스 증가율을 보임.

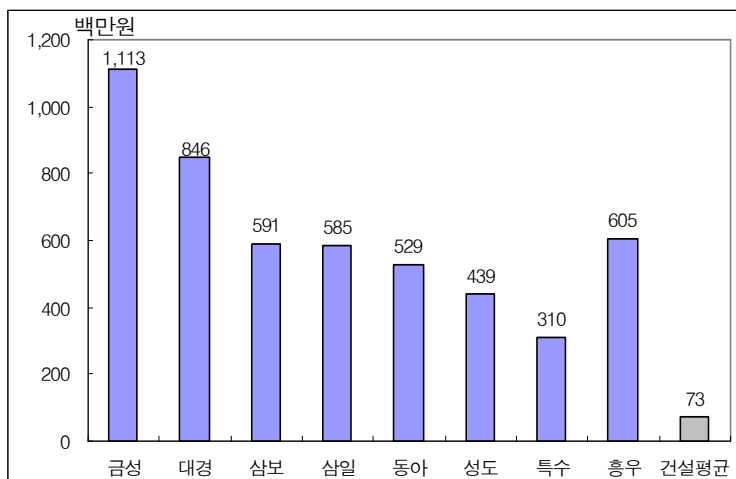
<그림 II-2> 연평균 매출액 증가율



(3) 1인당 매출액

- 1인당 매출액을 보면 건설업 평균인 7,300만원에 비해 4~15배 이상에 이르는 월등한 수준 차이를 보임.
- 업종 특성상 일반건설업체의 1인당 매출액이 전문업체보다 큰 것으로 나타남.

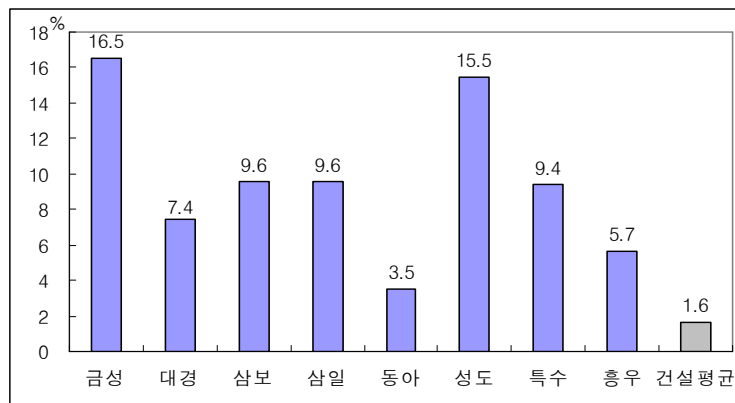
<그림 II-3> 1인당 매출액 규모



(4) 매출 순이익률

- 2000년 이후 조사대상 기업들의 매출액 대비 평균 순이익률은 건설업 평균 1.6%와 비교하여 월등히 높은 것으로 나타남.
- 주택사업을 주력으로 하는 금성백조주택이 16.5%로 가장 높고, 해체공사 전문업체인 성도건설산업도 15.5%로 매우 높은 수준임.
- 나머지 업체들도 건설업 평균치의 3배 이상의 높은 수익률을 보이고 있음.
- 대체로 일반건설업체들의 수익률이 전문건설업체들보다 양호한데, 이것은 2000년도 이후 건설경기 속성을 반영한 것으로 해석됨.

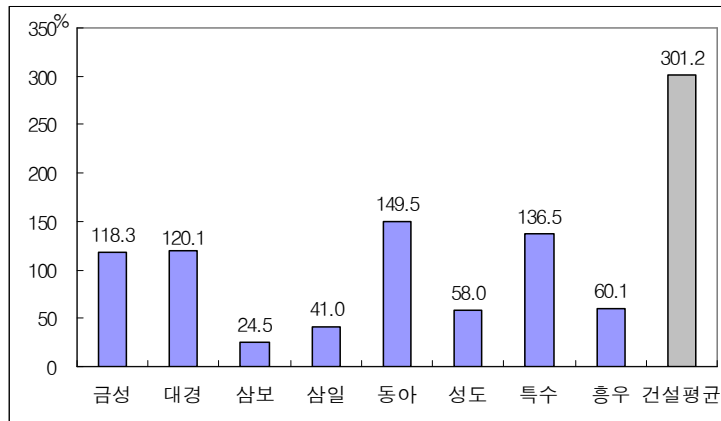
<그림 II-4> 매출 순이익률



(5) 부채비율

- 2000년 이후 2005년까지의 평균 부채비율은 모든 업체가 150% 이하로서 건설산업 전체의 평균 부채비율 301.2%와 비교하여 월등하게 낮은 수준인 것으로 나타남.
- 주택사업을 하는 업체인 금성백조주택과 대경건설의 부채비율이 다른 사례조사 대상업체와 비교하여 높은 것으로 나타남.
 - 주택사업은 분양대금 및 대출보증 등으로 정상적인 사업 추진과정에서 부채 발생요인이 많기 때문임.

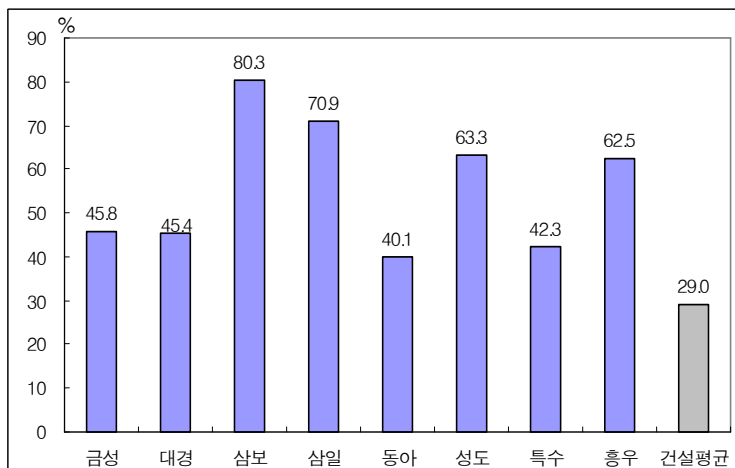
<그림 II-5> 부채비율



(6) 자기자본

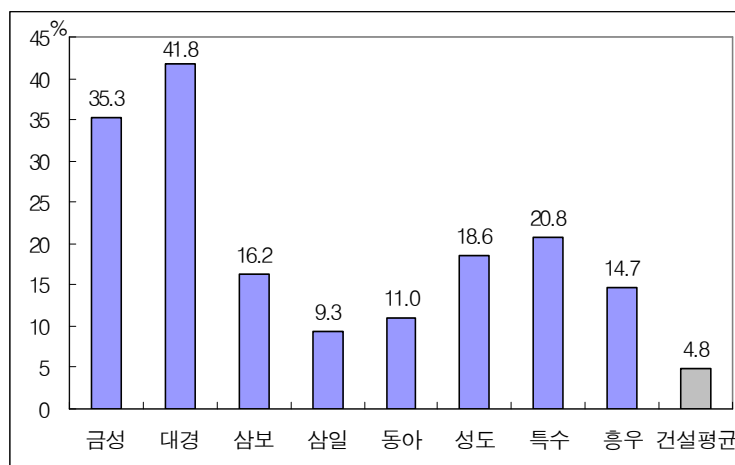
- 자본구성의 안정성을 나타내는 자기자본비율은 모든 업체가 40%를 넘어서고 있어, 건설업 평균 29.0% 보다 높은 수준
- 자기자본비율은 금성백조 및 대경건설 등 주택사업을 하는 업체와 동아지질 및 특수건설 등 장비구입이 많은 업체가 40%대로서 다른 업체들에 비해 상대적으로 낮음.

<그림 II-6> 자기자본비율



- 연평균 자기자본 증가율은 10%를 상회하여 건설업 평균 증가율 4.8%를 크게 앞서고 있음.
- 주택사업을 하는 업체를 제외하고는 주로 자기자본 증가율은 10~20% 수준에 이르고 있음.
- 주택사업을 하는 금성백조주택과 대경건설의 연평균 자기자본 증가율이 높은 것은 최근 주택사업으로부터 얻은 수익을 비축하고 있음을 나타냄.
- 특히 대경건설의 자기자본이 매우 빠르게 증가한 것은, 2001년 기업분할 및 합병에 의한 재무구조 재편 및 BTL사업 준비와 관련이 있음.
- 후술하는 바와 같이 대부분의 조사대상 업체들은 경영성과가 양호하며, 더욱이 기업의 이윤을 배당하지 않고 재투자하기 때문에 산업 평균과 차이가 큰 것으로 풀이됨.

<그림 II-7> 자기자본 증가율



5. 본 연구의 한계

- 사례 조사 대상이 된 기업이 각 분야에서 최고의 경쟁력을 가진 업체는 아닐 수 있음을 밝힘.
 - 여러 측면에서 파악할 수 있는 기업의 경쟁력을 일의적으로 단정할 수 없음.
 - 일부 우량한 업체들이 사정상 본 조사연구에 참여하지 못한 경우도 있음.
 - 조사대상 업체들은 기본적으로 재무상태가 양호하고 주된 사업영역에서 전문성을 갖고 있다고 판단된 업체를 중심으로 전문가의 자문을 받아 선정하였음을 다시 한번 밝힘.
- 개별업체의 면담을 통해 제시된 내용들은 검증과정을 거쳐야 하는 것이 바람직하지만 많은 내용을 일일이 확인하는 것이 현실적으로 어려워 생략한 경우가 있음을 밝힘.
 - 제대로 확인하지 못한 것은 주로 하자발생, 공기준수, 장비도입 등과 관련된 사항 등임.
 - 공사실적 및 회계조사보고서 등 객관적으로 입증할 수 있는 자료에 대해서는 가능한 충실하려고 노력함.
- 조사대상 업체명을 실명으로 밝히는 것이 특정업체를 홍보할 수 있다는 우려가 있어 익명으로 하는 방안을 검토해 보았으나, 구체적인 내용을 보면 충분히 짐작할 수 있는 경우가 많다고 판단되어 부득이 실명을 밝히기로 함.
- 구체적인 내용을 다루지 않고는 공감대 형성이 어렵다고 판단하여 사소하고 지엽적인 내용 혹은 개인적인 사항도 다른 업체에게 귀감이 될 수 있다고 판단되면 소개하였음을 밝힘.

제3장

지역 주택시장의 맹주 - 금성백조주택

1. 기업의 개요

- 소재지 : 대전시 동구
- 대 표 : 정성욱
- 설립년도 : 1981년
- 종업원수 : 54명

□ 매출액 추이

(단위 : 백만원)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균	연평균 증가율
24,895	51,299	68,970	68,005	80,019	127,558	58,638	38.6

□ 최근 5년간 연평균 공사 현황

공 종	공사 규모(억원)	비중(%)
일반도로	12	3.1
지하철	4	0.9
택지조성	16	3.9
치산치수	3	0.6
기타토목	9	2.1
토목 계	43	10.6
고층아파트	15	3.7
초고층아파트	231	57.1
주상겸용	30	7.3
상가	1	0.3
사무실	8	2.0
오피스텔	3	0.6
관공서건물	22	5.3
학교	18	4.4
병원	2	0.6
종교용 건물	18	4.4
공연, 집회장소	5	1.1
경기장·운동장	5	1.2
기타 건축	5	1.3
건축 계	361	89.4
합 계	404	100.0

□ 매출액 순이익율

(단위 : %)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균
6.6	7.4	18.2	18.2	15.8	20.8	14.7

□ 시공능력

(단위 : 백만원)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	연평균 증가율
28,055	28,854	61,439	76,406	92,456	114,609	32.5

□ 시공능력 순위

(단위 : 위)

2000	2001	2002	2003	2004	2005
261	282	155	137	135	135

□ 기타 경영지표

구분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균
매출액 증가율		106.1	34.4	-1.4	17.7	59.4	38.6
부채비율	189.3	122.1	112.0	125.3	100.6	112.7	120.9
매출액 영업이익률	12.7	11.1	17.1	18.3	17.7	21.1	16.1
자기자본 비율	34.6	45.0	47.2	44.4	49.8	47.0	45.3
자기자본 증가율		22.1	54.2	34.4	25.0	43.2	35.3
총자산 회전율	0.6	1.3	1.2	0.8	0.9	0.9	0.9
영업이익/인(백만원)	61	102	227	249	273	500	180
매출액/인(백만원)	479	916	1,326	1,360	1,539	2,362	1,113

□ 기타 특기 사항

- 대전 지역에 전체 공사의 87%가 집중된 지역 연고중심의 사업 추진
- 아파트 공사 비중이 60%인 건축 전문 회사
- 전체 공사의 57%가 자체 개발사업
- 매출액 증가율이 연평균 38.6%로 높은 편
- 매출액 영업이익률은 16.1%로서 비교적 양호

- 1인당 매출액 23.6억원, 1인당 영업이익 5.0억원으로 상당히 양호
- 현금 및 현금 등가물을 680억원 보유하여 매우 높은 수준
- 부채비율이 113%로서 비교적 양호

2. 창업동기

(1) 건설업은 매력적인 산업

- 창업자인 CEO인 정성욱 회장은 20~30대 시절에 건설산업을 가장 보람 있는 사업으로 생각
 - 건설업은 전쟁의 폐허 속에서 나라를 다시 일으켜세우는 역할을 담당한다고 믿고 건설산업에 대한 자부심이 컸음.
- 정 회장은 젊은 시절부터 건설현장에서 일하면서 나중에는 감독 생활도 했음.
 - 낮에는 현장에서 일하고, 밤에는 3~4시간 자며 견적산출 등의 행정업무를 했음.
 - 밤 12시에 후래쉬 들고 현장 점검을 하고 부실시공한 것은 재시공하도록 했음.
- 1981년에 금성백조주택을 설립
 - 요즘도 새벽 4-5시에 기상하여 현장을 살펴보고 아침 식사를 하는 경우가 많음.
 - ‘금성백조’ 상호변경을 수차 검토했으나, 친근하고 알팍하지 않은 고전적 이미지가 있어 그대로 유지

3. 경영철학

(1) 건설 기업의 책임

- 건설업은 후손들에게 물려줘야 하는 값진 일을 하는 사업이라는 인식이 중요
 - 건설업은 국가재산이면서 개인재산인 시설물을 만드는 산업으로 그것의 주인이 바뀌어도 그 가치는 남아 있음.

- 따라서 건설업체는 모범적인 기업 활동을 통해 국가발전에 기여하고 지역사회에 이바지해야 할 책임이 있음.
- ‘일이 끝난 후에 아쉬워할 일을 남기지 말라’고 직원들에게 간곡히 당부

(2) 원칙주의

- 여러 사람이 관심을 가지고 지켜보는 것 같아 비뚤어질 수 없음.
 - 대충대충 공사를 하거나, 발주자를 속이거나, 요행을 바라는 것은 건설업체가 갈 길이 아니라고 생각함.
 - 원칙에 철저해야 함 ; 현장에서 성의 없이 대충대충 시공한 것을 보면 목과 할 수 없음.
- 직원들에게 원칙대로 시공하라고 지속적으로 강조
 - 불량의 강도 미달, 모탈 배합비 불량 등이 발견되면 즉각 재시공을 지시한 경우가 한두번이 아님.
 - 불량 자재 납품업체는 적발되면 즉시 거래 중단
 - 정당하게 수수해서 견실하게 시공한다는 취지에서 업무 담당자들은 기업카드를 사용하지 못함.
- 아파트 입주자로부터 성실시공에 대한 격려의 말을 들으면 제일 큰 보람을 느낌.
 - 그동안 부실시공으로 인해서 문제가 된 사례가 없었음.

(3) 도전 정신

- 불확실한 미래여건과 시장 상황에서 난관에 봉착하는 것은 필연적이지만, 이를 극복하기 위한 도전정신은 기업 활동에서 매우 중요
- 기업이 성공을 하기 위해서는 도전 정신과 함께 리스크의 감수가 필요
- 기업가는 도전 정신을 건전하게 유지해야 하며, 목표달성을 통해 성취감을 얻음.

4. 경영상 특징

(1) 무차입·내실·나눔 경영의 실현

- 2005년도 회계감사보고서에는 부채비율이 112.7%로 나타났으나, 정상적인 주택사업 과정에서 불가피하게 발생하는 부채를 제외하면 실질적으로는 창업 이래 무차입 경영을 지속해 옴.
 - 주택사업 과정에서 발생하는 분양선수금, 피분양자 주택담보 보증 등이 부채로 잡힘.
- 내실경영, 안정 성장에 주력, 무리한 사업 확장을 하지 않는 우보(牛步)경영
 - 남의 돈을 무서워할 줄 알고 은행돈이나 사채를 쓰지 않는 것을 철칙으로 삼음.
 - 작지만 튼튼한 회사를 만들기 위해서 사업 확장할 수 있는 기회가 수차례 있었으나 자제
- 회사 설립후 현재까지 한 번도 이익배당을 하지 않고 100%를 재투자하여 기업 성장을 위해 노력
- 사회봉사 및 지역사회와 공생 등을 핵심으로 하는 나눔 경영
 - 매년 중국 교포 4명에게 국내 대학 유학비용 전액을 지원
 - 25년간 국가 유공자들의 주택 보수를 지원

(2) 지역 협력업체와 유기적 상생관계 구축

- 자사의 사업은 지역 연고에 기반을 둔 지역사업이 중심이며, 따라서 기업의 발전은 지역의 발전에 기여해야 하고, 지역소재 협력업체들과도 상생관계를 유지해야 할 책임이 있다고 믿음.
- 수도권 소재 전문 업체들이 기술, 자재, 장비 측면에서 경쟁력이 우수하지만, 협력 업체를 또 다른 고객으로 인식하면서 가능한 지역 협력업체와 안정적 협업 관계 유지

- 모든 협력업체들에게는 최소한 연간 1회 정도 공사물량을 배정
- 3년 전부터 협력업체에 대해 100% 현금으로 지급하는 등 결제조건을 지속적으로 개선
 - 기업에 따라 어음 할인율은 다르지만 2군 업체의 경우 약 10% 정도로 알려짐.
- 자사 주택의 품질에 대한 지역 협력업체들의 입소문 확산으로 지역시장에서 자사의 '에미지' 브랜드에 대한 우호적 평가에 많은 기여를 하고 있음.
 - 협력업체들에게 이러한 것을 요구하지 않았음에도 불구하고 자발적으로 좋게 평가를 함.
- 협력업체 수는 약 150개(자재 납품업체 제외)로 공종당 평균 2~3개 업체 운용
- 협력업체와의 장기적인 협력관계 유지는 안정적인 품질관리에 도움이 됨.

5. 성공요인

(1) 사업영역에 대한 집중력 유지

- 1981년 창업 이후 25년 동안 지속적으로 주택사업에 주력
 - 아파트 사업 비중이 전체 사업의 60% 이상인 주택전문 회사
- 지역 시장에서의 시장 지배력 강화에 노력
 - 대전 지역에 전체 공사의 약 90%가 집중된 지역 연고중심의 사업 추진

(2) 개발사업 입지선정 및 타이밍

- 창업 이래 줄곧 같은 지역(대전)에서 사업을 수행하면서 지역의 경제 지리에 익숙하였음.

- 개발 사업지는 신중하면서 신속하게 결정 : 투자여부 결정시 20회 이상 체크
- 일단 개발 적지를 확보한 후에는 적기가 올 때까지 기다릴 줄 앎 : 경영자의 노하우
 - 중소기업들이 대기업을 추종하거나, 조급한 의사결정을 함으로써 실기하는 경우를 주변에서 종종 볼 수 있음.
- 개발 가능지에 최적의 프로젝트를 추진하는 것이 중요한데, 다행히 적중한 경우가 많았음.
 - 준공 후 미분양된 경우는 거의 없고, 특히 ‘에미지’ 브랜드 사용한 이후에는 단 한 차례도 미분양된 사례가 없음.

(3) 높은 생산성

- 타 기업과 비교하여 자사의 생산성은 약 2~3배 정도 높은 것으로 파악
 - 2005년도 종업원 1인당 매출액은 23.6억원, 1인당 영업이익은 5.0억원으로 종업원 1인당 생산성이 매우 높은 수준
 - 건설업 평균 1인당 매출액은 1.2억원(통계청, 건설업통계조사보고서, 2005)
- 직원들은 일인다역의 multi-player로 활동
 - 직원 스스로 자신들은 능력이 우수하고 열심히 일한다고 자부하는 분위기가 강함.
 - 간부급 관리 직원의 외부 영입을 자제 : 대기업 출신은 전문성은 양호하나 종합 관리능력이 미흡한 것으로 자체 평가하고 있음.
- 본사의 관리기능을 최소화하고 현장으로 인력을 전진 배치
 - 인력 비중 ; 본사 : 현장 = 1 : 3 (타사 경우 대부분 1 : 1.5)

(4) 현장 소사장제도 도입

- 현장 소사장제는 ‘본사와 현장간의 상호신뢰’ 및 ‘투명 경영의 실천’이라는 기초 위에서 이루어짐.

- 현장 소사장제를 통해 현장에 최대한의 권한 및 책임을 부여
 - 직원들은 이에 대해 무한권한·무한책임으로 표현하고 있으며, 각자가 경영자 입장에서 판단하고 활동
- 현장 소장의 권한 ; 입찰참가 대상 협력업체 선정, 자재 구매, 공법 선택 등
 - 협력업체는 전자입찰 시스템을 통해 최종 결정 : 본사와 연결, 지명경쟁 6개사 정도
 - 다만 레미콘, 철근 등 구매규모가 큰 주요 자재는 본사에서 통합구매
- 현장의 결재는 '담당자 - 현장 소장 - 경영자'의 3단계로 매우 짧으며, 통상 1일 이내 완료
 - 시내 주요현장은 현장 직원이 본사에 와서 결재를 받지 않고, CEO가 매일 현장을 직접 찾아가서 결재

(5) 부단한 품질개선 노력

- 전국 최고 또는 최초는 아니지만, 지역에서 선도적 역할을 하려고 품질개선에 최선을 다함.
- 하나의 프로젝트를 시작할 때, 200개 이상의 모델하우스 견학하면서 새로운 경향을 파악하고 학습하면서 사업을 추진
- 품질개선 작업은 사업리스크, 비용증가 부담 등도 있지만 경쟁력 강화를 위해 지속적인 노력
- 예를 들어, 아파트 측벽 일부를 발코니로 활용한 3면 발코니를 개발해 호평을 받고 있음.
 - 라운드형 3면 발코니 아파트는 종전의 획일적인 Box형 아파트에 비해 외관을 고급스럽고, 소비자의 이용공간을 늘리고, 개방감을 개선하는 효과가 있으나, 구조 보강 등을 위해 비용증가 요인이 있고, 온실효과 및 프라이버시 보호 등의 문제도 예상되기 때문에 현재로서는 소비자의 반응이 좋지만 성공 여부는 좀 더 지켜봐야 하겠음.

- 중소기업은 품질로 승부를 걸어야 한다는 각오로 철저한 품질관리
 - 부실한 품질관리는 고객에 대한 배신이며, 기업에 대한 배반으로 인식
 - 중요 공정이 진행될 때 면밀한 품질관리를 강조 : 토공사에서 파일 두부정리가 제대로 되지 않은 상태로 공정을 진행하려다 경영자로부터 질책을 받은 경우 등의 사례가 종종 있었음.
 - 공사가 진행되지 않는 야간 또는 주말에 예고 없이 현장 점검을 실시하기도 하며, 그에 대한 포상과 징계를 명확히 함.
 - 협력업체에게 기능공의 숙련도에 관한 조건을 구체적으로 제시하고, 준수 여부를 확인

(6) 고객중심 기업경영

- 지역시장에서 고객의 평가로 기업의 운명이 결정된다고 믿음.
 - 지역에서 고객을 속이고 기업이 성공한다는 것은 불가능
- 고객이 요구하는 것은 설령 그것이 다소 무리하더라도 수용하려고 노력
 - 부위별 하자보수기간에 구애받지 않고 문제가 있으면 적극적으로 서비스한다는 것을 원칙으로 함.
- AS팀은 다음의 입주 아파트 단지가 생길 때까지는 최근 입주 아파트 단지에서 전원이 계속 근무
 - AS업무는 현장 근무가 원칙이며, 한 단지에서 오래 근무하면서 주민들과 친숙해지면 기업 평판에도 긍정적인 영향을 미침.
 - 대부분의 기업들은 관리업체가 선정되면 AS 담당자들은 본사로 철수
- 아파트 입주자의 약 15% 정도가 과거 자사가 공급한 아파트에서 거주했던 사람들로 구성된 것은 고객중심의 서비스에 대한 결과로 평가

(7) 직원 중시 경영

- 적극적 직원 교육
 - 직원들의 자질향상을 위하여 중소기업청에서 주관하는 교육프로그램에 약 20명의 직원이 매주 참석하도록 4년 동안 계속 지원
 - 10년전부터 대학 부설 사내 MBA과정을 만들어 임직원이 교육받고 있음.
- 상위 직급의 외부 영입을 자제하여 젊은 직원들에게 승진 기회를 가급적 많이 부여하는 동시에 자사의 기업문화에 맞는 인재를 양성하는 데 많은 노력을 함.
- 안정적인 근로여건으로 10년 이상 근속자가 전체의 90%를 상회

제4장

공공 공사만을 수행하는 우량 기업 - 삼보종합건설

1. 기업의 개요

- 소재지 : 충북 청주시
- 대표 : 유봉기
- 설립년도 : 1984년
- 종업원수 : 55명

□ 매출액 추이

(단위 : 백만원)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균	연평균 증가율
20,826	27,624	33,702	28,707	39,507	37,005	30,073	12.2

□ 최근 5년간 연평균 공사 현황

공 종	공사 규모(억원)	비중(%)
일반도로	111	36.8
고속도로	31	10.3
도로교량	2	0.7
택지조성	19	6.2
공업용지조성	0	0.1
치산치수	18	6.1
상수도	7	2.3
하수도	9	3.1
관개수로, 농지	8	2.8
하수종말처리장	9	2.8
기타환경시설	4	1.2
공원 조성	3	1.0
기타조경	3	0.9
기타토목	17	5.7
토목 계	242	80.1

관공서건물	11	3.8
학교	15	4.8
종교용 건물	2	0.7
기타문화재	3	1.0
경기장운동장	20	6.5
전시시설	3	0.9
공장	1	0.5
기타 건축	5	1.8
건축 계	60	19.9
합 계	302	100.0

□ 매출액 순이익률

(단위 : %)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균
8.8	13.9	11.9	7.8	8.7	7.1	10.2

□ 시공능력

(단위 : 백만원)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	연평균 증가율
22,175	39,153	39,497	51,268	53,505	65,012	24.0

□ 시공능력 순위

(단위 : 위)

2000	2001	2002	2003	2004	2005
330	213	218	185	213	217

□ 기타 경영지표

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균
매출액 증가율		32.6	22.0	-14.8	37.6	-6.3	12.2
부채비율	17.7	68.2	27.7	19.7	22.1	12.5	28.4
매출액 영업이익률	7.8	12.9	11.2	6.8	8.4	5.6	9.5
자기자본 비율	85.0	59.4	78.3	83.6	81.9	88.9	77.9
자기자본 증가율		-8.1	42.6	16.7	22.2	13.4	16.2
총자산 회전율	2.2	2.2	2.5	2.0	2.2	1.9	2.2
영업이익/인(백만원)	39	79	75	32	52	38	54
매출액/인(백만원)	496	614	674	471	617	673	574

□ 특기 사항

- 100% 공공기관 발주공사만 수행
- 토목공사 비중이 80%에 이르는 토목 전문 회사
- 도로공사 비중이 전체 공사의 약 50%로 높은 비중을 차지
- 지역 공사가 전체의 75.9%를 차지, 지역 연고 공사 비중이 높음.
- 장단기 차입금 zero
- 부채비율은 12.5%로 매우 낮은 수준
- 유동비율은 937.3%로 매우 높음.
- 자기자본 비율은 88.9%로 매우 높음.
- 매출 증가율은 연평균 12.2%로 분석대상 업체 중에서는 상대적으로 낮은 수준
- 매출액 대비 평균 순이익률이 10% 수준으로 양호

2. 창업동기

(1) 건설 기술자 면허 취득

- 유봉기 사장은 학교를 마친 후, 건설업체에 취직하여 일하면서 자신이 하는 일에 최선을 다하고자 토목 관련 전공서적을 탐독
- 건설에 대해서는 문외한이었던 유 사장은 1년여 기간 동안 독학을 하여 토목기술자 자격시험에 합격, 주변으로부터 많은 격려를 받음.
- 시험 합격 후 자신감과 함께 건설업에 흥미를 느껴 현장에서 일하면서 더욱 열심히 공부
 - 토목, 건축 이외에도 건설업과 관련된 자격을 다수 획득

(2) 건설업 면허 개방으로 업체 설립

- 1970년대에는 기술자 자격을 획득하면 하도급 공사를 할 수 있어 친구들과 함께 하도급공사를 수행

- 1989년에 건설업 면허가 개방되어 친구 3명과 함께 삼보종합건설을 설립
 - 삼보(三補)는 같이 창업한 3명의 친구가 튼튼한 기둥(補)이 되어 건설한 회사를 만들자는 의미
 - 이들은 건설업체 수가 계속 증가하자 건설업 미래를 비관적으로 판단, 동업을 포기

3. 경영철학

(1) 신의성실

- 건설업은 계약 내용을 서로 믿고 거액의 사업을 추진해야 하기 때문에 상호 신뢰가 중요하며, 따라서 계약의 이행과정에서 신의성실은 생명과도 같음.
- 공사계약을 체결한 이후에는 상황변화로 손실이 발생하더라도 계약 내용을 최대한 준수하여야 함.
- 특히 국가를 상대로 하는 공공공사의 경우 더욱 엄격한 신의성실의 원칙이 적용되어야 함.
 - 2003년 가을 충주에서 수영장 공사를 진행하던 중에 다음 해 전국체전 개최지로 결정되면서 체육관 공사까지 맡아 달라는 요청을 받음. 공기와 비용 측면에서 모두 불리했으나, 지자체에서 다른 대안이 없다고 하여 촉박한 공기를 맞추느라 공사에만 전념하였고, 공사대금은 공사를 모두 마치고 일괄 수령함.

(2) 상생의 기업 경영

- 협력업체는 원도급 업체와 주종관계에 있는 종속기업이 아니라 기업이 발전하기 위해 필요한 동반자이며, 직원 역시 단순한 피고용자가 아니라 기업과 함께 발전하는 협력적 동반자로 인식
 - 유 사장 자신이 종전에 하도급 공사를 하였기 때문에 그들의 고충을 잘 알고 있고, 그들의 애로사항을 해소해 주는 것이 결국 공사품질을 높이고, 나아가 원도급 업체에게도 유리한 것으로 이해하고 있음.

- 가능한 협력업체에 유리하게 공사대금을 지급
 - 협력업체에 대한 100% 현금 지급조건은 창업 이래 현재까지 계속되고 있음.
 - 요즘은 온라인으로 현금을 입금시키지만, 예전에는 정해진 결제일에 사장이 직접 현금을 가지고 다니며 협력업체에 전달
 - 협력업체에 지급하는 공사대금을 체불한 사례가 한 번도 없음.
- 기업은 경영자의 소유물이 아니라 직원들이 주인이며, 경영자는 이들을 도와주고 서로 협력토록 하는 역할이 중요
 - 유 사장은 자신의 월급 외에는 회사에 어떠한 부담도 주지 않다고 직원들은 이야기하며, 유 사장은 이에 대해 생활하는 데 불편함이 없으니 아무 문제가 없다고 함.
 - 사장실 집기는 20여 년 전에 구입한 것으로 다른 임원실 것과 같은 것인데, 회사 체면도 있으니 새 것으로 교체해 달라는 직원들이 건의했으나 응낙받지 못함.
- 직원들의 입장을 존중하여 자율적으로 일하는 가족 같은 분위기는 장기 근속자의 비중이 높은 것으로 나타나고 있음.
 - 회사 창립 당시 직원들이 현재까지 거의 대부분 같이 일하고 있음.
 - 공정한 절차를 통해 입사한 1인을 제외하고 친인척 고용은 전혀 없음.
- 직원들의 교육비는 물론이고, 직원 자녀들의 교육비도 전액 회사에서 지원하고 있음.
 - 지원 범위는 대학뿐만 아니라 대학원 이상까지도 포함

4. 경영상 특징

(1) 공공발주 공사에 집중

- 삼보종합건설이 수행하는 공사는 100% 공공발주 공사로 구성
 - 최근 5년 동안 수행한 연평균 건설공사 규모 320억원 중에서 지자체 발주 공사가 170억원으로 전체 공사의 56.2%를 차지하고, 정부 발주 공사는 68억원으로 22.6%, 정부투자기관 발주 공사는 64억원으로 21.2%를 차지

<표 IV-1> 삼보종합건설의 발주자 형태별 연평균 공사규모

발 주 자		공 사 규 모	공 사 비 중
공 공	정 부	6,821	22.6
	지 자 체	16,961	56.2
	정부투자기관	6,415	21.2
민 간		0	0.0
계		30,197	100.0

- 사업은 나라를 상대로 크게 하는 것이 좋다고 생각하여 공공발주 공사에만 집중하여 왔음.
- 공공발주 공사는 민간발주 공사에 비해 상대적으로 많은 장점이 있음.
 - 공사대금을 현금으로 받아 결제 조건이 유리
 - 발주자 부도의 우려가 없음.
 - 계약 관계가 분명하여 분쟁이 상대적으로 적음.
 - 공사규모가 상대적으로 커서 규모의 경제를 누릴 수 있음.
 - 수주에는 인맥보다는 기업의 경쟁력이 중요하게 작용하기 때문에 성실한 업체에게 유리
 - 경기변동의 폭이 적어 안정적인 기업 운영이 가능
- 민간 발주 공사는 1993년 이후 수행하지 않음.
 - 수주가 미미했던 회사 설립 초기에 민간 공사를 몇 건 수주하기도 했으나, 민간 공사하던 사람들이 다투는 것을 보고 민간 공사는 수주하지 않기로 결심
- 자체 개발사업의 경우, 운이 좋으면 많은 이윤을 얻을 수도 있지만, 기업의 안정 성장을 저해하는 요소가 많기 때문에 단념함.
 - 개발사업은 사업 리스크가 크고 외부로부터 차입을 해야 하며, 외형을 계속 키워야 하기 때문에 내실보다는 경영에 거품이 발생할 가능성이 크고, 주도적인 관리가 어렵고, 경기변동에 취약하여 기업경영을 위태롭게 할 가능성이 크다고 판단
 - 자체 개발사업은 회사 도산의 지름길이라고 인식

(2) 토목공사 중심

- 공공발주 공사에 주력한 결과, 토목공사의 비중이 전체 공사의 80%를 차지
 - 건축공사는 주로 학교, 관공서, 체육관 등에 국한
- 그 동안 토목공사 중에서는 도로공사가 60%의 비중을 차지하였으나, 최근에는 환경 시설의 비중이 빠르게 높아지고 있음.

(3) 무차입 경영

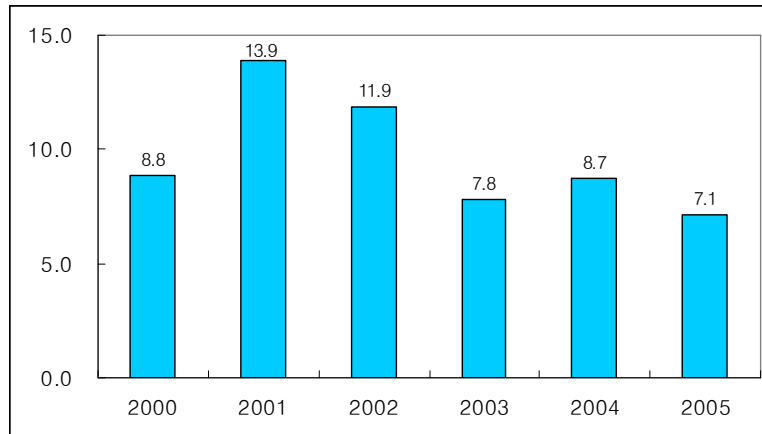
- 무차입금 경영은 회사 설립 이후 계속되고 있음.
 - 직원 퇴직급여 충당금 등 필수적 부채를 제외하고는 외부로부터 자금을 차입한 경우가 전혀 없음.
 - 다만, 신용평가지 금융기관 이용실적이 너무 저조하면 좋은 평가를 받지 못한다고 해서, 필요 없는 대출을 받아 은행에 예치했다가 갚은 적은 있음.
- 2005년도 부채비율은 12.5%로서 건설업체 평균 165.8 %에 비해 월등히 낮은 수준을 기록
 - 매입채무는 7억원에 불과
- 현금 보유액이 100억원을 상회하여, 연평균 매출규모 302억원의 1/3 이상을 현금으로 보유
- 충분한 자금력으로 인해 공사 수행시, 가능한 선급금을 받지 않으며, 기성금도 잘 받지 않음.
 - 선급금 받으려면 절차가 까다로워 별도의 행정력이 필요
 - 2005년도 회계감사 보고서에 따르면 선급금은 1억 5천만원에 불과
 - 기성 공사대금은 가능한 한 몇 개월분을 묶어 한 번에 받으려 함.

- 기성대금 등을 제때에 받지 않는 이유는 완공되면 어차피 받게 되고, 발주자가 공공기관이기 때문에 부도날 염려가 전혀 없고, 또한 문서 작성하느라 별도의 노력을 들이는 것보다 공사수행에 더 많은 신경을 써 품질향상과 공기단축을 도모하는 것이 바람직하다고 여겼기 때문이라고 설명
 - 계산상으로는 공사대금을 수령하는 것이 유리하다는 것을 알지만 그러한 자세를 견지하는 것이 더욱 가치있다고 믿음
 - 4~5년전 고등학교 신축공사에서 준공한 후에 기성대금을 한 번에 받아 간 경우도 있음.
 - 오랫동안 기성대금을 안 받아가니, 발주처에서는 공사대금을 가져가라고 재촉하는 경우도 있음.
- 자체 보유 현금이 충분하기 때문에 협력업체에게는 기성분에 대해 매월 현금 결제를 함.

(4) 내실 경영

- 매출 규모에는 크게 신경을 쓰지 않음.
 - 외형을 키우려 했으면 현재보다 몇 배 이상 키울 수 있었을 것이라고 이야기함.
- 적자공사를 수주하면 부실시공을 하기 쉽고, 그 결과 회사의 평판만 나빠지기 때문에 특별한 경우가 아니면 적자공사는 수주하지 않음.
- 최저가입찰 공사는 참여는 하되, 소신껏 입찰에 응함.
 - BTL공사가 확대되어 참여를 적극 검토하였으나, 저가 수주 경향이 있고, 부대비 용도 크고, 불확실성도 크기 때문에, 당분간 관망하는 입장으로 선회
- 과거에는 수익률이 좋았으나, 최근에 다소 하락하는 것은, 과거에 대기업과 하던 공동도급 공사들의 낙찰률이 높았으나, 입찰경쟁이 심해져, 낙찰률이 점차 낮아지는 데 영향을 받기 때문으로 해석

<그림 IV-1> 삼보종합건설 매출액 대비 순수익률 추이



(5) 투명 경영

- 회사의 모든 수입·지출 행위는 투명하게 이루어지고 있음.
- 세무회계 처리를 투명하게 하니 5년마다 받는 정기 세무조사를 받지 않아 오히려 신경이 쓰인다고 함.
- 모범 납세자로 지방 국세청장 표창 2회, 재정부 장관표창 등을 받으면서 세무조사 면제받음.
- 모든 지출 행위에 대해서는 정상적인 경로를 통해 투명하게 처리한다고 함.

5. 성공요인

(1) 우호적인 협력 관계

- 협력업체들에게 잘 해주니, 한번 거래한 업체들은 계속 관계를 유지하기 희망하는 경우가 많음.
- 주로 토목공사를 하다보니 협력업체 수는 30-40개 업체로 많이 늘리지는 않음.

- 협력업체들은 저렴한 가격과 성실시공으로 보답하여, 결국 그들로부터 더 많은 것을 얻는 것 같다고 함.
- 협력업체들은 타 기업에 비해 상대적으로 유리한 조건으로 자재와 인력을 공급함으로써 IMF 외환위기 또는 자재·인력 파동 등으로 다른 기업들이 고전할 때 오히려 성장하는 계기가 마련됨.

(2) 수주 업무 전문화

- 공공공사 수주 성공률이 타 회사보다는 높은 것에 대해 외부에서는 발주처와 비공식적인 관계가 돈독하기 때문인 것으로 오해할 수도 있으나 그것은 결코 아니고, 수주업무가 전문화되어 있고, 담당자들이 최선을 다하기 때문이라고 설명
- 입찰관련 업무 담당자는 총 4명으로 각자 담당 영역이 전문화되어 있음.
 - 다른 업체에서는 입찰업무 담당자에게 회사에서 여러 가지 지침을 주는 경우도 있는데, 자신들은 담당자에게 일임
 - 회사에서 지침을 주면 담당자가 스스로 분석하고, 연구하는 것을 방해하기 때문에 역효과가 발생한다고 판단
- 적격공사의 경우, 대부분의 업체들은 낙찰은 운이라고 생각하여 성의 없이 대충 입찰하는 경우가 많지만, 참가해야 할 공사를 잘 선별하고, 더 많이 고민해서 성의를 다해 참가하니 낙찰되는 확률이 높은 것 같다고 이야기함.
 - 예를 들어 금년 상반기에 환경시설 공사 입찰에 5번 참가하였는데 그 중에서 3건의 공사를 낙찰 받음.
- 수주를 잘하는 것에 대해 남들은 운이 좋다고 말할지도 모르지만, 자신들은 그것이 노력과 실력의 차이라고 믿음.
 - 다른 업체에 비해 자신들은 생산성이 3-4배 높다고 자부하며, 특히 토목공사 분야에서는 지역 업체 중에서는 월등한 것으로 파악

(3) 시장변화에 대한 전략적 대응

- 장기적인 관점에서 시장상황 변화에 대비한 수주 전략을 수립
 - 다양한 공종의 공공발주 공사에 참여하다 보니 내부적으로 전문화가 과제였고, 자체 사업을 하지 않으니 발주시장의 변화 방향에 대한 파악이 중요했음.
- 장기적으로 환경시설 공사가 증가할 것이라는 판단에 따라 5-10년 전부터 대비해 왔음.
 - 기술자를 충원하고, 소규모 공사부터 실적을 하나씩 차근차근 쌓아 갔음.
- 이러한 전략이 적중하여 최근에는 이들 환경시설 관련 공사가 차지하는 비중이 20% 이상으로 증가하는 등 회사 발전에 큰 기여를 하고 있음.
- 환경시설 공사 등은 입찰 참가자격이 있는 업체가 적은 경우가 많아 수주 확률이 높아짐.
 - 하지만 입찰 참가업체 수가 약간 작다고 더 쉬운 것은 결코 아니고, 구체적인 변수까지 고려해야 하기 때문에 오히려 신경이 많이 쓰임.

(4) 성실 시공

- 맡은 공사는 최선을 다해 성의껏 시공하는 것을 원칙으로 삼으니 주변의 평가가 좋아지고 장기적으로 많은 도움이 되고 있음.
 - 경남에서 수행한 도로공사 현장 주변에 축사가 있어 파일 향타시 가축 피해가 우려되었는데, 직원들이 라디오를 여러 대 사서 축사에 붙여놓고 서서히 소리를 크게 하여 가축들이 소음에 익숙해지도록 노력해 별문제 없이 공사를 마침 → 공사를 마치고 철수할 때, 세심한 배려에 대한 고마움의 표시로 주민들이 잔치를 열어줌
 - 사업 초기에 하수도 공사에서 현장 여건 때문에 거푸집이 설계보다 적게 소요되어 공사비 감액을 요구한 적이 있었는데, 발주자는 이러한 정직함을 평가하여 당초 계약대로 공사비를 지급할 용의가 있음을 밝혔으나 고사함.

- 신의를 지켜 수주 받은 공사를 성실히 수행함으로써 발주자와 오랜 신뢰 관계를 유지할 수 있었고, 사소한 문제가 발생할 경우에도 원만하게 협의하여 처리할 수 있는 여건이 조성됨.

(5) 외부 기업들과의 협조

- 과거에는 지역내 공사가 많았으나, 최근에는 외지 공사의 비중이 빠르게 높아지고 있음.
- 지역내 공사는 규모도 작고, 경쟁이 심하여 수익성이 낮음.
- 외지 공사는 주로 대기업들의 컨소시엄 참여 제의에 이루어지는 경우가 많음.
 - 재무상태가 양호하고, 공사수행 실적이 많고, 성실하게 공사를 하는 것으로 알려지면서 외부 업체들로부터 컨소시엄 참여 제의가 많음.
 - 단독으로 수행하기 어려운 큰 공사는 대기업에 공동도급을 제의하기도 하였으나, 최근 최저가 입찰공사가 확대되면서 이러한 사례는 줄고 있음.

제5장

50년 전통 건설업 종가의 자존심 - 삼일기업공사

1. 기업의 개요

- 소재지 : 서울시 강남구
- 대표 : 박종웅
- 설립년도 : 1958년
- 종업원수 : 69명

□ 매출액 추이

(단위 : 백만원)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균	연평균 증가율
30,804	36,456	38,077	37,115	38,127	42,260	36,116	6.5

□ 최근 5년간 연평균 공사 현황

공 종	공사규모(억원)	비중(%)
일반도로	14	3.9
도로교량	6	1.7
항만	2	0.7
지하철	2	0.6
상수도 1천㎜미만	0	0.1
하수도	0	0.1
기타토목	20	5.6
토목 계	45	12.6

저층아파트	6	1.6
초고층아파트	4	1.1
주상겸용	6	1.7
상가	28	7.7
사무실	13	3.7
관공서건물	21	6.0
학교	71	19.8
병원	3	0.9
공장	47	13.0
창고, 차고, 터미널	14	3.8
기타 건축	101	28.1
건축 계	315	87.4
합 계	360	100.0

□ 매출액 순이익률

(단위 : %)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균
15.8	12.7	10.2	7.2	5.2	8.0	10.0

□ 시공능력

(단위 : 백만원)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	연평균 증가율
41,840	63,825	72,359	81,570	81,015	83,502	14.8

□ 시공능력 순위

(단위 : 위)

2000	2001	2002	2003	2004	2005
199	142	127	134	153	172

□ 기타 경영지표

구분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균
매출액 증가율		18.4	4.4	-2.5	2.7	10.8	6.5
부채비율	70.6	38.3	31.3	38.1	32.4	42.3	40.6
매출액 영업이익률	12.5	9.9	9.1	5.4	4.0	6.8	8.0
자기자본 비율	58.6	72.3	76.2	72.4	75.5	70.3	71.1
자기자본 증가율		14.9	11.1	7.6	5.1	8.1	9.3
총자산 회전율	0.9	1.2	1.2	1.0	1.0	1.0	1.1
영업이익/인(백만원)	65	61	56	29	24	42	46
매출액/인(백만원)	522	618	614	538	605	612	579

□ 특기 사항

- 설립된 지 약 50년에 이르는 대표적으로 건설한 중소기업
- 건축공사 비중이 약 80% 이상을 차지
- FED 공사가 전체 공사의 약 30%를 차지
- 학교 공사가 전체의 20%를 차지
- 자체 개발사업은 수행하지 않음.
- 단기차입금 건설공제조합 일반대출 17억으로 적고, 부채비율은 40% 수준
- FED공사의 감소 등으로 수익률이 다소 하락하는 추세를 보임.
- 매출 성장률은 평균 6.5%로서 상대적으로 낮은 수준
- 1992년 코스닥에 등록

2. 창업동기

(1) 청렴·공정함에 대한 인정으로 미군 관련 건설업무 시작

- 창업자인 박성규 회장은 우연한 계기로 해방 후 미 군정청에서 행정관으로 근무하였고, 그 인연으로 미군과의 오랜 인연을 맺게 됨.
- 한국전쟁 중에 미군 PX 책임자 제의를 받았으나 거절
- 당시에 미군 PX는 큰돈을 벌 수 있는 곳으로 소문이 나서 서로 하려고 했으나, 박 회장은 정당하지 못한 방법으로 돈을 버는 것은 도리가 아니라고 생각해서 호의를 거절

- 미군 관계자들은 미군 구매계약처(Procurement Office)에서 일할 것을 제안하여 이를 수락
 - 40만~50만 달러에 이르는 미지급 공사대금 문제를 공정하고 합리적으로 해결
 - 건설업자들이 그 공로를 인정하자 구매계약처장으로 승진

(2) 전후 미군 시설 복구 사업 참여가 동기

- 1950년대 전후 복구사업이 활발히 진행되면서 시설공사의 수요는 많았으나 건설업체들의 관리능력이 부족하였음.
- 전후 시설복구 과정에서 건설분야에 만성적인 초과수요가 발생하자 건설업에 직접 참여하는 것이 유리할 것으로 판단하여 1958년 회사를 설립

3. 경영철학

(1) 돈을 쫓아 다니지 마라

- 돈은 성실, 정직, 근면하면 자연스럽게 따라오는 것이지, 돈을 쫓아 억지로 일하면 신용도 잃고 돈도 벌 수 없음.
 - “약이란 환자를 위해 만드는 것이지 돈을 벌기 위해 만드는 것이 아니다. 이익 자체는 부수적인 것임을 기억하는 한 이익은 저절로 따라다닌다. 이러한 점을 명심할수록 이익은 더 커졌다”는 미국의 유명 제약회사 Merck의 창업자 조지 메르크의 이야기와 일맥상통³⁾
- 기업에 있어 이익이란 신체에 필요한 산소, 물, 음식과 같은 것으로 비록 자체가 인생의 목적은 아니지만 없으면 살아갈 수 없는 것과 같다는 것을 인식해야 함.

3) George W Merck, Speech at the Medical College of Virginia at Richmond, 1950. 12. 1.

(2) 최선을 다하라

- 자기 일에 최선을 다하고, 남이 하는 일에 신경 쓰거나 남과 비교해서 우쭐하거나 비굴하지 말아야 함.
- 고객 즉, 발주자가 만족하는 것이 중요하지 업체가 자기 편의에서 ‘이만 하면 되겠지’라며 적당히 얼버무려 대충 일을 끝내는 것은 건설업계 만병의 근원
- 공사 현장에서 담배를 피우며 일하는 경우를 종종 볼 수 있는데, 이것은 사소하지만 정신이 해이함을 나타내는 것이며 부실시공으로 연결된다고 여김.

(3) 떳떳하라

- 현장에서 고생해서 일하면서 이왕이면 떳떳하고 훌륭한 일을 한다는 이야기를 들어야 함.
 - 일본 속담에 ‘정어리가 생선이나, 노가다(どかた)가 사람이냐’는 말이 있는데, 건설업에 종사하는 대부분의 사람들은 신의가 없어 사람 축에도 끼지 못한다는 혹평을 새겨들어야 함.
- 건설업계의 관행을 반성하고 새롭게 거듭나 사회로부터 인정받는 산업이 되도록 노력해야 함.

(4) 욕심 부리지 마라

- 능력에 맞지 않은 공사를 수주하면, 부실 시공하여 남에게 피해주고, 오랫동안 욕먹고, 신용 잃고, 돈도 못벌고, 결국 사업이 무의미해짐.

4. 경영상 특징

(1) 정도를 지키는 장수기업

- 50년 전통의 건설업 종가집이라는 자부심이 강함.
 - 같은 상호를 사용하면서 창업자가 50년간 업을 유지하는 것이 흔하지 않음.
 - 우리나라 제조업체 평균 연령은 7.3년, 건설업체의 경우는 4.8년에 불과
- 이러한 자존심 때문에 남들처럼 대충대충 하고 싶어도 할 수 없다고 함.
 - 일본의 곤고구미(金剛組)⁴⁾가 1400년을 지켰듯이 자신들도 우리나라 건설업계에 서 원칙주의를 고수하면서 뿌리내리겠다는 각오를 피력
- 직원들은 자신들을 ‘삼일맨’이라 부르는데 이것은 자부심의 표현이라고 함.
 - 최선을 다한 시공으로 발주자로부터 인정을 받으려 노력

(2) FED 공사⁵⁾ 특화

- 1980년대 중반까지 공사관리가 까다롭다고 소문난 FED 공사에만 주력하여 그 비중이 거의 100%에 육박했음.
 - 국내 건설 관행이 통용되지 않는 FED 공사는 원칙에 입각하여 공사를 수행하여야 하는데 이러한 원칙주의가 자신들의 체질이 되었다고 함.
- 1980년대 이후 FED 공사 물량이 줄고, 수주경쟁이 치열해지고, 자신들도 사업 영역을 다각화함에 따라 FED 공사 비중은 30% 수준으로 낮아짐.
- 품질·공기·안전 측면에서 FED 공사 업체 중에서 상위 5대 업체에 들어가는 것으로 파악하고 있음.
 - 자신들의 귀책사유로 인해 공기를 준수하지 못한 사례가 한 건도 없고, 안전사고가 발생한 경우도 없었음.

4) 578년 일본의 쇼토쿠 태자의 초정으로 백제에서 건너간 유중광(柳重光 일본명 ; 곤고 시게쓰미(金剛重光)에 의해 설립된 세계에서 가장 오래된 회사로 알려졌으나, 2006년 경영난으로 파산

5) 주한 미군 시설공사로서 통칭 FED(Far East District)공사라고 함.

- 2005년도 FED 공사는 1~2건을 제외하고 거의 모든 공사에 입찰 참가 초청을 받았는데, 이러한 업체는 거의 없다고 함.
- FED 감독관에 따르면 시공품질이 상당히 양호한 것으로 평가

(3) 직원 존중

- 기업에서는 인재가 제일 중요한데, 그러려면 불편부당해야 함.
 - 경영자의 친인척이 있으면 인간관계에 벽이 생기고 파벌이 생겨 좋은 사람을 잃기 쉬움.
 - 외부 영업도 거의 없으며, 창사 이래 외부의 취업 관련 청탁에 한 번도 응하지 않는 것을 원칙으로 함.
- 경영자와 직원간에 신뢰관계가 뿌리를 내리고 그들을 존중하니 자연스럽게 애사심이 생긴.
 - 자발적인 애사심에서 우러나오는 성실한 공사수행으로 시공품질이 양호한 것으로 평가
 - 직원들의 평균 근속 연수는 약 15년으로 장기인 편인데 특별한 문제가 없으면 같이 일함.
- 특히 현장에서 문제가 발생하면 본사는 어떻게 하면 도와줄 수 있는지를 먼저 생각함.
 - 자칫하면 실행예산을 준수하라는 압력을 줄 수도 있으나, 그렇게 하면 문제해결 방향 및 시기를 놓쳐 손실이 몇 배 커질 수도 있음.
- 현장을 신뢰하고 힘을 실어주면 문제 해결이 훨씬 신속하고 합리적이라는 것이 그동안 얻은 교훈
 - 1990년대 말 FED 공사 현장에서 수십억원의 수입 자재 컨테이너 박스 10여 개를 야적하고 있었는데, 폭우로 산사태 가능성이 있다고 판단하여 직원들 스스로 밤새 도록 사투를 벌이면서 안전하게 옮겨 산사태를 피함.
 - 회사는 경영자 혼자 하는 것이 아니라 모든 직원이 함께 만들어 가는 것이라는 교훈을 얻음.

(4) 협력업체 존중

- 협력업체와 투명하고 호혜적인 관계를 지속적으로 유지하는 것이 건설시공 및 품질 확보에 중요하다고 판단
 - 협력업체는 사적인 소개로 이루어지지 않고, 타 회사에서의 실적과 평가에 의해 선별
 - 협력업체를 정당하게 대우하지만, 협력업체에게도 그에 상응하는 노력을 요구함.
 - 그 결과 건설한 전문업체와 장기간 협력관계를 유지하고 있음.
- 협력업체에게 공사 이외의 사항에 대해서는 일체 신경 쓰지 않도록 함.
 - 최고의 시공품질 확보에만 집중하도록 함.
- 협력업체에게는 100% 현금 결제를 시행하고 있음.
 - 매월 15일로 정한 협력업체 대금 지급일을 어긴 적이 한 번도 없음.
- 과욕 없이 원칙대로 공사하고 하도급 결제조건이 가장 양호한 편이므로 하도급업체들은 거래하기를 선호

(5) 무차입 경영

- 창업 이래 50년간 계속 무차입 경영원칙을 고수
 - 이를 위해 무리하게 공사를 수주하지 않고 있으며, 그 결과 창업 이래 영업 적자가 발생한 경우가 한 번도 없었음.
- 주택 부동산 붐이 발생할 때도 자기의 길이 아니라고 판단되면 가지 않는 자제력을 유지해 왔음.
 - 회사 규모가 크게 늘어나고 많은 이윤을 남기지는 못했어도 내실 있는 경영성과를 계속 유지해 왔다고 자부

(6) 건축 도급공사에 주력

- 건축공사가 전체 공사의 80% 이상을 차지하는 건축 전문 업체
 - 최근에는 학교 공사가 20%로 비교적 큰 비중을 차지

- 토목공사의 경우, 건축공사의 부대공사 형태가 대부분
 - 토목공사 비중이 적은 것은 주력 분야인 FED 공사가 대부분 건축공사인 것에 기인
- 자체 개발사업은 수행하지 않고 철저히 도급공사 위주로 사업을 수행하고 있음.

5. 성공요인

(1) 고객 만족

- 한번 고객은 영원한 고객이 되도록 최선의 노력을 기울임.
 - 이를 실현하기 위해 가장 중요한 것은 품질과 신뢰임.
 - 공사를 마치고 고객으로부터 불평을 들어본 적이 없음.
- 널리 알려진 중견 제조업체 중에서 오랜 기간 고객관계를 유지하는 업체가 10여개 이상임.
 - 자신들은 물론이며, 주변에 공사할 사람이 있으면 적극 소개하여 수주에 상당한 도움이 되고 있음.
 - 친할수록 건설공사는 다른 사람에게 맡기는 것이 좋다는 말이 있지만, 최선을 다한 공사로 장기적 신뢰관계를 유지하고 있음.
- 약속한 공사는 예상 못한 돌발변수가 생겨 아무리 손해를 봐도 약속은 철저히 지키는 것을 원칙으로 함.
 - 80억원 규모의 병원 신축공사에서 계단 내부의 석조 인테리어를 발주자 기호에 맞게 시공하느라 3번이나 재시공하였음.
 - 이로 인해 3억~4억원의 추가 비용이 소요되었는데, 추가비용을 청구할 수도 있었지만 수십년 신뢰관계에 있는 고객이고, 또한 그의 입장에서 생각하면 일부 수공이 가는 면도 있어 추가 공사비를 요구하지 않았음.
- 몇 만원짜리 가전제품도 고객감동을 목표로 AS하고 있는 것을 생각하면, 수백억원에 달하는 건축물에 대한 AS 자세는 많이 달라질 필요가 있음.

(2) 원칙주의

- 자신이 정한 기준에 위배되는 것은 스스로 용납하지 않음.
 - 7~8년전 분당의 오피스빌딩 골조공사에서 거꾸집 설치 불량으로 문제가 발생했는데, 발주자가 별문제 없다는 의견을 제기함에도 불구하고 품질에 문제가 있다고 판단하여 수억원의 공사비 증가와 공기 연장을 감수하고 한 층 전체를 재시공함.
 - 해당 오피스빌딩의 발주자는 그 이후부터 많은 공사를 소개하고 있다고 함.
- 요령을 부리지 않고 원칙에 입각하여 공사하는 회사로 주변에 알려지면서 전혀 모르는 발주자로부터 건적 제출 제안을 받는 경우가 많음.
 - 원칙을 지키느라 까다롭지만 합리적인 회사라는 인상을 받고 있음.
 - 경우에 따라서는 융통성이 부족하게 느껴지기도 하지만 장기적으로 경쟁력 강화에 도움된다고 판단
- 민간 발주자들은 공공 발주자보다 훨씬 세부적인 사항까지 꼼꼼히 검토하고, 무턱대고 최저가 공사만을 요구하지 않는 합리적인 경향이 있어 오히려 상대하기가 편함.
 - 서울 강남구에서 현재 시공 중인 외국인 회사 사옥의 경우, 담당자가 숏리스트에 오른 업체들이 그동안 시공한 건물들을 직접 찾아가 세밀하게 체크하고, 발주자들에게도 여러 가지 사항을 물어 충분한 검토를 거친 후 각 업체에게 입찰참가제안을 한 것을 나중에 알았음.
 - 공사에 4-5개 업체가 입찰에 초청되었는데 그 동안의 시공품질에 대해 후한 평가를 얻은 덕분에 시공업체로 선정되었음.
 - 해당 공사는 토지비용을 제외한 건축공사비만 평당 2천만원을 넘어서는 최고급 건축물이라고 함.
- 직원들은 형식적인 것에는 신경을 쓰지 말고 양질의 시공에만 전념하도록 당부함.
 - 돈 많이 안 벌어도 좋으니 저가수주하여 엉터리 같이 시공하지 말라고 이야기함.

제6장

육상 토공사 대표 기업 - 동아지질

1. 기업의 개요

- 소재지 : 부산시 금정구
- 대표 : 이정우, 정경환, 최재우
- 설립년도 : 1973년
- 종업원수 : 245명

□ 최근 매출액 추이

(단위 : 백만원)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균	연평균 증가율
128,219	120,629	124,302	135,760	147,491	161,213	136,269	4.7

□ 매출액 순이익률

(단위 : %)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균
6.4	3.4	2.6	2.6	2.7	3.7	3.5

□ 시공능력

- 2005년 현재 7개 등록업종 모두 시공능력 전국 10위 이내의 최상위 그룹 : 철근·콘크리트, 토공사, 미장·방수·조적, 보링·그라우팅, 비계·해체, 상하수도, 수중 공사 등
- 특히 보링·그라우팅 공사는 5년 연속 전국 1~2위

□ 기술력

- 보링·그라우팅, 토공사 부문에서 국내 최고 수준의 기술력 보유
- 특히 실드 분야에서는 국내 최고의 기술력과 시공실적 보유

- 아시아 최초로 $\Phi 1500\text{mm}$ 강관을 이용하여 중간 추진장치 없이 630m 1SPAN으로 낙동강을 횡단하는 터널 굴진
- 세미실드 공법으로는 최장거리인 $L=671\text{m}(\Phi 2400\text{mm})$ 를 활재주입장치를 사용하여 1SPAN으로 암반구간 시공

□ 특기 사항

- 시공능력이 최상위를 차지하는 우리나라의 대표적 토공사 전문업체
- 종업원 수는 245명으로 비교적 많음.
- 연평균 매출규모가 약 1,400억원으로 비교적 큼.
- 특수 고가 장비를 많이 보유하고 있으며, 장비 및 부품의 국산화에 많은 노력
- 싱가포르 등 해외 시장을 독자적으로 개척하고 있음.

□ 기타 경영지표

	2001	2002	2003	2004	2005	평균
매출액 증가율	-5.9	3.0	9.2	8.6	9.3	4.7
부채비율	147.4	157.4	154.1	166.6	132.9	157.1
매출 영업이익률	3.0	3.1	2.5	2.4	3.5	2.9
자기자본 증가율	12.3	14.1	9.4	10.1	9.2	11.0
자기자본 비율	40.4	38.9	39.4	37.5	42.9	38.9
총자산 회전률	2.1	1.8	1.8	1.7	1.9	1.9
영업이익/인(백만원)	17.8	18.8	15.3	15.0	22.9	18.0
매출액/인(백만원)	586	612	609	617	221	529

2. 창업동기

(1) 지질 조사 용역업으로 첫 출발

- 동이지질 창업자 이정우 회장은 대학원을 졸업하던 1971년에 ‘동아응용지질 콘설탄트’라는 이름으로 지질조사 용역업을 시작
- 외국 학술잡지에 실린 지질컨설팅 회사의 광고를 보면서 우리나라에는 이런 업체가 왜 없을까 안타깝게 생각해 오다가 졸업 후 호기심 반, 자신감 반으로 개인 회사 형태로 창업

- 부산 남구의 5층짜리 시영아파트 지질조사를 시작으로 하여, 일본의 건설업체(五洋建設)로부터 마산수출자유지역의 지질조사를 의뢰를 받음.
- 일본의 건설업체로부터 하도급 받은 지질조사는 선진 기술을 습득할 수 있는 좋은 기회가 됨.

(2) 지질 분야의 선도적 역할 자임

- 1976년 「건설업법」 개정으로 전문공종별 단종공사업 면허가 신설되자 보링·그라우팅 공사업 면허취득
 - 부산·경남지역에서 제일 먼저 보링·그라우팅 면허를 받음.
 - 이 회장은 대학 강의를 하면서 접한 선진 외국의 기술동향을 현장에 직접 접목시켜 보려고 노력함.
- 회사 설립 이래 꾸준한 지질 관련 연구개발, 과감한 첨단 장비도입 등으로 국내 육상 토목 분야에서는 대표적인 선도 기업으로 자리 매김함.

3. 경영철학

(1) 공동체적 기업문화

- 이 회장은 어려운 환경에서 성장하고 공부를 하면서 남들에게 많은 도움을 받아 오늘에 이르렀다고 생각하여, 현재의 과실을 직원들을 비롯한 여러 사람들과 나누려고 한다고 함.
- 회사는 직원들이 합심 노력하여 만든 것이라고 생각하며, 그 결실을 애써 일한 직원들에게 돌려 줘야한다고 생각
 - 직원 수가 100여명에 달할 때까지는 직원들 생일날에 선물을 사서 직접 집으로 찾아갔다고 함(설령 현장에서 근무하는 기능직 사원이라 해도 똑같이 했음).
 - 1990년대에는 현재의 사옥 4~6층을 집이 없는 직원들의 숙소로 사용하였고, 나중에 협소해지자 나중에 근처 아파트를 여러 채 사서 직원 숙소를 옮겼다고 함.

- 직원들이 독립하여 관련 사업을 시작할 경우에는, 협력업체로 등록하도록 하여 이들이 초기에 사업기반을 갖추 수 있도록 지원하고 있음.
- 본사에는 비정규직이 전혀 없음.
 - 비정규직을 고용하면 지식축적이 어렵고, 직원간 이질감으로 팀워크를 저해하여 바람직하지 않다고 판단
 - 이 회장의 친인척 관계에 있는 사람은 회사에 한 명도 없다고 함.

(2) 직원의 실력이 회사 운명을 좌우

- 직원들의 실력이 회사의 운명을 좌우한다고 믿음.
 - 회사가 세계 제일이 되려면 직원들도 세계 제일이 되어야 한다고 생각
 - ‘흙에 관한 한 설계에서 시공에 이르기까지 세계 제일을 추구’하는 것이 목표라고 밝힘.
- 전체 직원의 약 70%에 해당하는 170여명이 기술사 및 기사 등의 기술자이며, 그중에서 조사 및 기술개발, 장비개발 업무 등과 관련된 고급 전문인력이 약 30명에 이름.
- 전문분야에 더 공부를 하려는 직원이 있으면 회사에서 지원
 - 현재까지 회사 지원으로 4명이 해외 유학을 마침.
 - 동료 중에서 대학이나 연구소 등으로 자리를 옮긴 사람도 4-5명 있는데 나중에 이들로부터 많은 도움을 받기도 함.
- 경쟁이 치열한 사회에서 남보다 경쟁력을 갖기 위해서는 선진 정보에 한발 앞서는 것이 중요
 - 자신들은 지질에 대한 선진 외국의 최근 연구동향을 파악하고자 많은 노력을 기울임.
 - 요즘처럼 인터넷이 널리 보급된 상황에서는 다양한 정보 수집이 가능하지만, 예전에는 지질 관련 외국 학술잡지를 10여종을 구독하였는데 웬만한 기업에서는 어려운 일로 생각
- 기술개발 과정에서 실패를 경험하기도 하지만 남들과 비슷한 기술로는 시장에서 생존하기 어렵다고 생각하고, 월등한 기술 수준에 도달하려고 노력

4. 경영상 특징

(1) 강한 주인정신

- 직원들은 주인의식이 강해 회사가 어려울 때 더욱 단결하는 모습을 보여줌.
 - IMF 외환위기 당시 부도 어음을 받아 창사 이래 최대 위기를 맞았는데, 직원들이 회사를 살리고자 6억원을 스스로 모아 전달
 - 경영자는 개인재산 대부분을 처분해 회사에 기부하고, 직원들이 모은 돈은 그냥 받지 않고 주식으로 교환하여줌 (회사가 정상화된 후 이익배당 등으로 보답).
 - 이러한 상황에서 협력업체들도 공사대금 수령시기를 미뤄 위기극복에 동참
- 위기극복 이후 임직원간의 결속력은 더욱 강해짐.
- 공동의 노력으로 시련을 극복한 후 기업은 내실 있는 성장을 지속
 - IMF 위기 이후 회사 설립 이래 최대 흑자를 기록하는 등 지속적인 성장을 실현하고, 해외시장에서도 호평을 받음.

(2) 전문화 추구

- 토공사 수행에 필요한 제반 업종에 자원을 집중하여 두각을 나타냄.
 - 토공사와 관련된 대부분의 등록업종에서 시공능력이 전국 10위 이내를 기록
 - 철근·콘크리트, 토공사, 미장·방수·조적, 보링·그라우팅, 비계·해체, 상하수도, 수중공사 등 7개 업종등록
 - 이들 업종은 다양한 형태의 토공사를 수행하기 위해서는 모두 필요한 업종인 것으로 평가됨.
- 연약지반 보강과 관련 있는 보링·그라우팅 분야에서는 계속 전국 1-2위를 기록, 이 분야에서는 국내 최고의 경쟁력을 보유한 것으로 알려지고 있음.
- 특히 쉘드머신에 의한 육상토목 공사에서는 기술력, 보유 장비, 공사 실적 등 여러 측면에서 월등하게 두각을 나타내고 있는 것으로 평가

- 최근 5년간 연평균 쉘드공사 규모는 약 480억원으로 국내 쉘드공사 시장의 약 74%를 점유
- 자신들의 사업영역이 아니라고 판단되면 결눈질하지 않는 것을 원칙으로 삼고 있다고 함.

(3) 해외시장 개척

- 국제경쟁력 및 해외시장 정보가 취약한 중소 전문건설업체가 단독으로 해외시장을 개척한다는 것은 용이한 일이 결코 아님.
- 1991년 필리핀에 합작회사 Peter Ground Improvement Inc를 설립하여 해외 진출을 시도하여 성공
 - 당시 국내에서는 수주경쟁이 심화되던 JSP나 SEC공법들이 필리핀에서는 경쟁우위가 있다고 판단
 - 또한 국내 중고 장비를 이용하면 경쟁우위를 점할 수 있다고 판단
 - 회사 내부에 설계기능을 갖추고 있어 턴키방식으로 발주된 공사를 낙찰을 받음.
 - 이후 싱가포르를 비롯하여 이집트, 인도 등지에서 간헐적으로 수주
- 최근 싱가포르, 사우디아라비아 등지를 중심으로 수주가 활발히 이루어지면서 2006년 9월 현재 363억원의 해외공사 수주를 기록
 - 업무용 빌딩 부지의 soil nailing공사(연약지반 보강공법 중 하나)
 - 콘도의 지하연속벽공사
 - 가시설 벽체공사
- 이러한 해외공사의 성과는 해외진출을 시작한지 15년 동안 기울인 노력이 결실을 보기 시작하는 것으로 자체 평가
 - 아직 해외사업을 많이 하지는 못했지만 그 동안 10여건의 공사들이 모두 성공적
 - 특히 외국의 발주자들이 실력을 인정해주고 여러 사업에 참여하기를 요청할 때 고진감래의 보람을 느낌.
 - 해외시장으로 진출하려면 서류에 편승하지 말고, 자사 경쟁력과 해외시장 상황 등을 장기적인 관점에서 검토해야 할 것으로 인식

- 끈기가 있어야 운도 따른다는 것은 매우 단순한 이야기지만 기업들이 성공을 하는데 있어서 매우 근본적인 진리로서 기업을 성공시킨 사람들은 무슨 일이 있어도 절대 굴복하거나 포기하지 않음⁶⁾.

5. 성공요인

(1) 최고 경영자의 리더십

- 창업자의 리더십이 전문건설업체의 경영 한계를 벗어나는 데 큰 기여를 했다고 직원들은 평가
 - 전문건설업체는 업종의 특성상 영세성, 종속성, 수동성에서 벗어나지 못하는 경우가 많으나, 이러한 한계를 어느 정도 극복한 것으로 평가
- 특히 선진국의 건설업체 경영자, 고급 기술자 및 교수들과 긴밀하게 교류하여 시장 및 기술 동향을 신속하게 파악하고 이를 기업경영에 적극 활용
 - 회사 설립 초기에 만난 외국 전문가들과 아직까지도 교류하면서 서로 많은 도움을 주고받는다고 함.
- 새로운 공법을 개발하거나 도입할 때는 과감하게 투자하고, 직원들과 같이 고민하고 연구하면서 이들이 몰입하여 자신의 것으로 만들 수 있도록 환경을 조성해 줌.
 - 외국에서 처음 도입한 쉘드 장비가 고장나서 큰 어려움을 겪었는데, 담당 기술자가 문제를 해결하려고 얼마나 고생을 했던지 현장으로 찾아간 창업자를 보더니 울음이 터져, 함께 끌어안고 한참 운적도 있었다고 함(나중에 문제는 해결되고 공기를 맞출 수 있었음).
- 직원들에 대한 인간적인 배려는 공동체적 기업문화를 낳고 애사심을 고취시킴.

6) 짐 콜린스·제리 포라리스, 성공하는 기업들의 8가지 습관, 김영사, 2005. p.48.

(2) 고객으로부터 인정받는 실력

- 고객인 일반건설업체들은 전문분야에서의 실력과 책임감 등을 인정하여, 맡긴 공사에 대해서는 소신껏 일하도록 밀어줌.
- 국내의 웬만한 공사에 대해서는 거의 입찰참가 제안을 받고 있으며, 공사내용, 장비 운용 스케줄, 기술인력 수급 등을 감안하여 참여 여부를 판단
- 일부 공사의 경우, 설계과정부터 참여하게 되는데, 이때 자신들에게 익숙하고 자신 있는 공법을 적용하게 되므로 나중에 수주과정에서도 유리한 입장에 서게 됨.
- 최우수 협력업체로 선정되는 경우도 많은데, 그럴 경우 수의계약도 가능하여 타사에 비해 상대적으로 수주가 용이
- 직원들은 개인적으로 자부심이 강해 스스로 시공품질에 대해 상당히 신경을 쓰고 있음.
- 수주잔고는 보통 연간 매출액의 2-3배 정도를 유지하고 있어 다소 여유가 있음.

(3) 탄탄한 지원 조직

- 지질조사 기능
 - 회사 설립 초기부터 지질조사 부서(‘지반공학부’라 함)를 구성하여 지질 관련 조사 및 탐사, 계측을 수행하고 있으며 그 동안의 자료를 거의 대부분 DB로 구축
 - 지질관련 정보는 국내에서 가장 많이 보유하고 있으며, 이를 효과적으로 활용함으로써 부가가치를 높임.
 - 지질조사 업무는 자체수요 외에도 외부로부터 용역의뢰를 받아 조사업무를 수행하기도 하며 연간 매출이 50억~60억원을 상회
 - 자체 조사 및 실험 수요까지 고려하면 웬만한 엔지니어링 회사를 능가하는 기능을 수행하는 것으로 평가

- 설계 기능
 - 설계 부서는 시공 후 현장검증, 사례연구, 산학협동을 통한 기술동향 파악, 시공 부문의 공사경험을 청취 반영, 자체 연구개발 및 대외 학술발표 등의 역할을 담당
- 장비 및 부품의 제작개량 기능
 - 외국산 장비 및 부품의 조달에 애로를 느껴 1986년부터 자체적으로 장비 및 부품을 제작·개량함.
 - 외국에서 제작된 장비는 국내 현장에서는 토질조건 등의 차이로 작업효율성이 떨어지고 고장도 자주 발생하여 장비를 수입하여 사용하더라도 국내 실정에 맞는 개량이 중요
 - 현장에 적용할 공법에 대해 시공부서와 함께 연구하여 새로운 장치를 개발하거나 개조하여 시공능률을 향상시키는 기능을 수행하고 있음.
 - 우리나라 실정에 맞는 제작·개량 과정에서 복합세미실드 등 다양한 기술개발이 이루어지고 있음.
- 연구 개발활동을 적극적으로 하면서도 연구소를 별도로 설치하지 않은 것은 현장에서 이루어지는 실무과정에서 실용적인 개발 아이디어가 나온다고 믿기 때문

(4) 신공법 도입 및 기술개발

- 현실에 안주하지 않고 계속 새로운 사업을 찾고, 기술개발에 최선을 다함.
- 기술개발 성과는 주로 연약지반 보강과 관련하여 ARC 공법 등 신공법 7가지를 비롯하여 특허, 실용신안 등 모두 96건의 기술개발 실적이 있음.

<표 VI-1> 동아지질 기술개발 실적(신공법 제외)

구분	특허	실용	의장	서비스/상표	계
연약지반 보강	10	11	7	2	30
쉴드공법	4	2	0	0	6
소구경추진공법	7	8	5	0	20
고압분사공법	2	0	0	0	2
지하연속벽공법	1	3	3	0	7
현장타설말뚝공법	0	1	0	0	1
엔지니어링	0	2	0	0	2
기타	9	6	8	5	28
계	33	33	23	7	96

- 토공사와 관련된 많은 공법들이 자신들을 통해 국내 최초로 도입된 것이 상당히 많다고 이야기함.
 - 주력 공종인 쉴드공법⁷⁾은 1991년 국내에 최초 도입하여 시공경험과 기술면에 있어 월등하여 그동안 거의 독주상태(최근 경쟁업체가 등장하기 시작하고 있음)
 - 세미쉴드공법 역시 국내 관련 공사를 대부분 선점하여 시공
 - 자체 기술로 제작한 해상전용DCM^船 역시 해상공사의 작업성을 획기적으로 개선
 - 이밖에 SEC공법, Soil Nailing공법과 RPUM공법도 국내 최초로 도입
 - 현재 시행중인 경의선 하부도로 터널공사(JES공법)도 국내 최초 도입
- 기술개발은 단지 개발에 그치지 않고 현장에 적용하여 효율을 극대화시키는 한편, 많은 수입 부대품과 장비를 국산화시키는 데 노력
 - 이러한 기술개발은 공사원가를 낮추어 경쟁력을 높이는 데 크게 기여했다고 평가
- 신기술개발과 창의적 장비개량을 위해 향후 직원을 채용할 때, 10% 정도는 창의적인 인재를 선발할 계획이라고 밝힘.

7) 쉴드와 세미쉴드 공법은 모두 지하굴착에 적용되는 공법으로서 양자의 차이점은 쉽게 말해 쉴드는 자주 식이고 세미쉴드는 중압 추진식임.

(5) 과감한 투자

- 전문건설업체로서는 시도하기 힘든 과감한 투자가 기업성장의 토대가 되었음.
- 1981년 국내 기업 중에서는 최초로 사내에 토질시험실을 설치
 - 규모나 시설면에서 대학 연구실에 버금가는 수준이었다고 함.
- 새로운 공법을 개발·도입하고 고가의 대형 장비에 과감하게 투자하여 새로운 공법 확산에 주력
 - 토공사의 특성상 대부분의 공사내용이 기계식 장비에 의해 시공해야 하는 공법들로 이루어져 있고, 또한 공사 수주시에도 고가의 대형 장비를 요구하는 경우가 많아 공사수행을 위해서는 어떤 형태로든 장비를 갖춰야 했음.
 - 매년 이윤 전액을 새로운 장비를 도입하는데 투입(IMF 이후 직원들에게 교부한 주식에 대해서는 배당을 시작)
- 장비에 투자하는 금액이 중소 건설업체로서는 엄두내기 힘든 정도였으며, 현재도 연간 투자하는 금액이 약 200억원에 달함.

(6) 설계·시공능력 겸비

- 회사 내부에 설계기능을 갖추고 있는 점이 일반적인 기업과 구분되는 강점으로 지적
 - 설계부는 지질조사부와 더불어 회사 설립 때부터 운영되어 옴.
- 설계기능이 회사 내부에 있어 시험 및 조사, 설계, 시공을 동시에 제공할 수 있는 토탈서비스가 가능
- 토탈서비스는 수주 및 시공품질에도 큰 영향을 미침.
 - 공사 발주 전부터 설계작업에 참여하여 자신들이 시행할 수 있는 적정 공법을 적용시킴으로써 공사 수주도 용이하게 할 뿐 아니라, 시공에 있어서도 발주자 및 원청사의 요구를 반영하여 경제적이고 안정적인 설계를 지원해 줌.

(7) 수입 장비 부품 국산화

- 토공사에 사용하는 장비는 주로 외국에서 수입하는 경우가 많은데, 부품 공급에 많은 시간이 소요되는 등 많은 문제를 내포
 - 공사 수행에서 큰 비중을 차지하는 장비를 사용하면서 부품 공급이 원활하지 못하여 공사진행에 차질이 생기는 경우가 많음.
- 수입 장비의 부대품이 국산화되지 않으면 사소한 고장만 나도 공기 지연, 공사비용 상승이 불가피하여 결국 공법적용 자체가 어렵다는 판단에 따라 부대품을 국산화하기로 결정
- 1986년부터 자체적으로 부품을 제작·사용함으로써 타사에 비해 월활한 장비운용 시스템을 갖추.
 - 통상적인 중소기업에서 부품을 자체 제작하기는 어려울 것으로 판단
- 그후 단순히 부품제작에 그치지 않고 우리나라 현장 여건에 맞는 장비의 개량, 제작 그리고 신기술 개발 등의 중요한 역할을 수행함으로써 기업의 경쟁력 제고에 크게 기여했다고 평가

(8) 정보화 시스템 구축

- 1999년에 전자결재 및 통합정보(ERP)시스템을 구축하여 본사와 전국의 모든 현장과의 문서 및 데이터 교환이 가능해짐.
 - 화상회의시스템을 구축하여 본사와 서울지사 사이의 업무협의 효율성을 높임.
- 적극적인 정보화 추진은 부가가치 높은 경영정보의 활용 및 DB구축, 합리적이고 신속한 의사결정 등을 도모함으로써 경쟁력 강화에 크게 기여하는 것으로 평가
 - 대부분의 일상적인 의사결정은 1일 이내에 처리되고 있음.
- 정보시스템의 구축으로 본사와 현장간의 의사소통이 원활해져 본사 조직을 슬림화시키고, 많은 권한을 현장으로 위임시키고 있음.

- 현장소장에게는 자재구입, 장비임대 등에 대해 권한이 위임되어 있고, 급한 사항에 대해서는 선조치 후결재를 하고 있음.
- 본사 조직의 슬림화는 간접 관리비용을 줄임으로써 원가경쟁력을 높임.
- 전체 직원수 245명 중에서 본사의 총무·경리 관련 업무 담당자 수는 모두 8명에 불과
- 지식공유제도를 도입하여 인트라넷에 거의 모든 세부적인 사항까지 공유
- 사내 정보의 유출 가능성도 있지만 실보다 득이 클 것으로 판단

제7장

해상 토공사 대표 기업 - 흥우산업

1. 기업의 개요

- 소재지 : 부산시 중구
- 대표 : 이철승
- 설립년도 : 1976년
- 종업원수 : 181명

□ 매출액 추이

(단위 : 백만원)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균	연평균 증가율
62,575	66,670	105,090	87,047	118,684	102,866	90,489	10.5

□ 매출액 순이익률

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균
4.2	7.2	6.4	3.9	5.2	7.0	5.7

□ 업종별 시공능력 순위

- 13개 전문건설업종에 등록하여 전문 업체중 최다 업종 기록
- 2006년 시공능력 평가결과, 모든 등록업종이 전국 10위 이내로 최고 수준을 나타냄.
- 수중, 준설, 포장공사업 전국 1위, 토공 등 3개 업종은 전국 2위, 철근콘크리트 등 4개 업종은 전국 3위에 랭크됨.
- 특히 수중공사 및 준설공사업의 경우 창업 이래 계속 전국 1위를 고수함으로써, 해상 토목분야에서는 독보적인 기업으로 인정받고 있음.

□ 기술력

- 해상구조물 공사에 대한 경쟁력이 특히 높아 광안대교, 서해대교, 인천대교 등 주요 장대 교량 건설 등에서 두각
- 초대형 스틸 케이슨(무게 5,000톤, 평면적 약 2,000평)의 침설거치와 수중 40m 교각 기초의 암반 드릴발파, 호안 축조공사에 대구경 철타 우물통 공법 등 신기술

□ 특기 사항

- 매출규모가 1,600억원으로 비교적 크고, 연평균 매출증가율도 10.5%로 양호
- 부채비율이 38.8%로 양호하며, 자기자본비율은 72.1%로 비교적 높음.
- 수중암 발파공법 등 독자적인 공법개발에 노력

□ 기타 경영지표

구분	2001	2002	2003	2004	2005	평균
매출액 증가율	6.5	57.6	-17.2	36.3	-13.3	10.5
부채비율	86.5	71.2	46.1	61.4	38.8	60.1
매출 영업이익률	7.4	6.6	3.4	4.4	5.9	5.8
자기자본 증가율	16.7	19.5	8.9	14.3	14.1	14.7
자기자본 비율	53.6	58.4	68.4	61.9	72.1	62.5
총자산 회전률	1.4	2.0	1.8	1.9	1.7	1.7
영업이익/인(백만원)	36.5	49.3	19.7	28.9	32.1	32.9
매출액/인(백만원)	490	745	584	659	544	605

2. 경영철학

(1) 인본주의

- “더불어 함께” 하는 인본주의를 지향
 - 창업자인 고 이득배 회장이 상호를 ‘흥우(興友)’로 한 것은 ‘벗과 더불어 일어난다’는 뜻이 담겨 있다고 함.
 - 창업자의 호가 우원(友垣)인데 이 또한 ‘벗들의 울타리’라는 뜻이 담겨 있다고 함.

- 1976년 회사 설립 이래 한번도 인위적 구조조정을 실시하지 않았는데, 이러한 원칙은 홍우산업이 존재하는 한 지켜나갈 것임을 천명
- 기업에서 가장 중요한 것은 함께 일하는 동료이며 이들과 동고동락하는 것은 경영자의 책무라고 생각함.
- 인본주의 경영이념에 따라 장학문화재단을 설립, 최근 5년간 17억원을 장학기금으로 출연하여 32명에게 장학금을 지급하였음.
 - 장학재단 설립은 창업자의 유지를 따른 것이라고 함.

(2) 전문화

- 외형에 집착하지 않고 내실을 기하며, 다른 분야에는 결눈질하지 않고 자신의 길을 가는데 최선을 다함.
 - 본업의 중요성을 망각하고 여기에 소홀하면 기업이 흔들린다고 믿음.
 - 자신의 사업영역이 아닌 곳에 미련을 갖고 가공의 이익에 집착하면, 마음이 조금 해져 잘못된 의사결정을 내리게 됨.
- 주변에서 개발사업을 하면 큰 수익을 얻을 수 있는데 이를 하지 않으니 그만큼 손실이 발생하는 것과 같다고 이야기하며 사업영역 확장을 권유하기도 하지만 이것은 자신의 길이 아니라고 판단

(3) 고객 제일주의

- 자신들의 고객인 원청업체의 공기, 가격 등에 대한 요구사항을 최대한 수용하고, 한번 약속한 사항에 대해서는 100% 책임지는 것을 원칙으로 함.
- 철저한 고객 제일주의는 원청사는 물론 자재·장비 등 자신들의 거래업체들에게도 똑같이 적용되고 있음.

- 건설업에서는 개별 업체의 이익도 중요하지만, 관련 기업간에 조화와 협력이 이루어질 때 모두의 경쟁력이 강화되고 품질은 향상된다고 믿음.
- 자재·장비 등의 거래업체에 대해서는 전자카드 대금결제 방식을 시행하여 최대한 편의를 도모하고 이들 업체에 유리한 결제가 이루어지도록 노력함.
- ‘하자’라는 개념 자체가 존재하지 않도록 하는 것이 품질경영 원칙이라고 밝힘.
- 이제까지 하자 문제로 고객과 갈등을 빚은 사례는 없었음.

3. 경영상 특징

(1) 전문건설 분야 최다 업종등록, 최우량 기업

- 현재 13개 전문건설업종을 등록 운영 중인데, 전문건설업체 중에서 최다 업종 등록 업체인 것으로 보도됨⁸⁾.
- 전문건설업체 등록 업종 수는 평균 1.6개
- 2006년도 시공능력 평가결과에 따르면, 모든 등록업종이 전국 10위 이내에 속하는 최상위 기업인 것으로 밝혀짐.
- 수중, 준설, 포장공사업 전국 1위, 토공 등 3개 업종은 전국 2위, 철근콘크리트 등 4개 업종은 전국 3위에 랭크됨.
- 특히 수중공사 및 준설공사업의 경우 창업 이래 계속 전국 1위를 고수함으로써, 해상 토목분야에서는 독보적인 기업으로 인정받고 있음.

8) 일간건설 2006. 3. 23.

<표 VII-1> 홍우산업 등록 업종별 2006년도 시공능력 전국 순위

업종	순위	등록업체수
수중	1	379
준설	1	23
포장	1	2,034
토공	2	7,442
석공	2	3,150
철근콘크리트	3	15,825
상하수도	3	6,895
비계·해체	3	1,728
조경식재	2	2,155
조경시설	3	1,400
보링·그라우팅	4	1,034
강구조물	7	655

- 등록업종이 많은 이유에 대해 핵심 주력분야인 수중 토공사는 매우 전문적인 분야로서 사업범위가 좁기 때문에 시너지효과가 있을 것으로 기대되는 분야로 범위 확대하다 보니 각 분야에서도 양호한 성과를 거두었고 자신감도 생기면서 점진적으로 사업범위가 확대되었다고 설명

(2) 보수적 경영

- 토목공사는 공사규모가 커서 자칫 일상적인 금전출납 규모가 작게 인식되어 일상적인 재정부운에서 합리적 판단을 흐리게 할 수 있음.
 - 대표이사 사무실의 집기는 25년전 창업자가 쓰던 것이지만, 아직 아무런 문제가 없으니 계속 사용하는 것이 당연하지 않느냐고 반문
- 경영에 미칠 여과를 우려하여 작은 실수도 범하지 않겠다는 각오로 부단히 노력
 - 기업경영은 순간의 실수로 만회하기 힘든 상황을 초래할 수도 있음.
 - 2세 경영인들이 실패하는 사례가 있는데, 이는 작은 실수에 관대하고 부지불식간에 의타심이 생겼기 때문이 아닌가 생각함.
- 외형 확대보다는 내실 있는 경영을 위해 노력함.
 - 보유장비 및 재정능력 이상으로 기업 규모를 확대하려 하지 않음.
 - 많은 기업들의 쇠퇴 원인이 주로 방만한 사업 확장에 있었다는 사실에 유념

- 창업 이래 무차입 경영을 신조로 삼아 왔음.
- 창업자는 신규 사업을 검토할 경우, 소요자금의 3배에 해당하는 자금을 확보한 후 착수하였고, 이러한 무차입 경영원칙은 현재까지 지켜지고 있음.

(3) 과감하고 신속한 의사결정

- 직원들이 소신껏 의견을 개진하면, 일단 합리적이라고 판단되면 CEO는 흔쾌히 지원함.
- 10억원짜리 해상 토목공사를 시작하면서 종전처럼 바지선에 교반기를 싣고 콘크리트를 배합하는 것⁹⁾보다는 해상 배치플랜트船을 임대해 사용하는 것이 바람직하다는 의견이 담당자들 사이에서 제기됨(당시 국내에서는 사용되지 않고 있었음).
- 이에 대해 CEO는 장차 해상 토목공사에 Batch Plant선이 필요할 것으로 판단하여 100억원을 들여 즉각 구입토록 함.
- 10억원짜리 공사를 위해 100억원짜리 장비를 과감하게 구입하는 결단을 내림.
- 그후 국내 여건에 맞게 자체 제작하여 여러 현장에서 투입하고 있는데, 해상토목공사의 품질향상에 상당한 기여를 하고 있음.
- 기업의 주력사업과 관련되고, 거액의 자본이 투자되는 일에 경영자의 신속하고 과감한 결정이 매우 중요함을 보여줌.

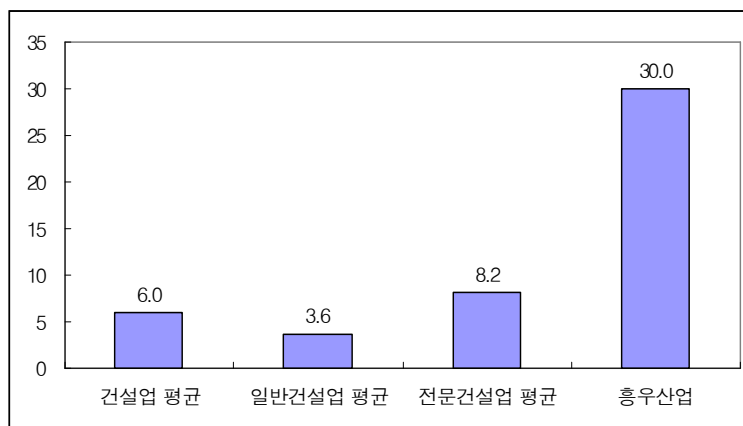
(4) 자본집약적 생산구조

- 인력보다는 장비에 대한 의존도가 높은 해상 토목공사 특성상 사용 장비에 따라 시공품질과 생산성이 크게 좌우되었는데, 고가 장비가 많기 때문에 대부분의 중소기업에서는 구입하기 어려운 경우가 많음.
- 하지만 국가 중요 시설물을 건설하면서 시설물의 시공품질에 만전을 기해야 한다는 판단에 따라 거액을 들여 고가 장비를 구입하는 데 주저하지 않았음.

9) 해상구조물은 인접 도로망이 불비하거나 내륙과 격리된 해상에서 건설되므로 구조물 형성을 위한 콘크리트를 내륙의 레미콘 공장으로부터 수송하기 어려워 바지선 위에서 콘크리트를 배합하는 경우가 많았음. 특히 여름에는 콘크리트를 타설하기도 전에 굳어버리거나, 수분이 부족하면 바닷물을 가수하는 등 품질 관리에 문제가 많았으나, 국내에서는 1990년대 중반까지 일반적으로 이용하던 방식이었음.

- 2005년도 대차대조표를 보면 선박 52억원, 건설기계 8천만원, 중기 1억 8천만원, 공구와 기구 1억 7천만원 등으로 나타나 있지만 이것은 감가상각에 의한 것으로 실제 가치는 이보다 훨씬 클 것으로 추정
- 그 결과 총공사비 중에서 장비관련 비용이 30% 이상을 차지
- 총공사비에서 자본장비 관련 비용이 차지하는 비중은 전문건설업이 평균 8.2%임에 비추어 볼 때 홍우산업은 업종 평균에 비해 비중이 약 4배 정도 높음
- 건설산업이 선진화될수록 장비의 중요성은 더욱 커질 것이며, 따라서 이에 대한 투자를 아끼지 않을 것이라고 함.

<그림 VII-1> 총공사비에 대한 자본장비 관련비용 비중



자료 : 통계청, 건설업통계조사보고서, 2005

4. 성공요인

(1) 대형·특수 장비 다량 보유

- 앞에서 언급했듯이 토목공사에서는 대형·특수 장비가 중요한 역할을 하는데 기본적으로 자신들의 경쟁력은 장비에 대한 과감한 투자로부터 나오는 것으로 생각함.

- 주요 보유장비는 크레인선 5척, 플로팅 도크선 3척, 준설선 3척, 배처플랜트선 2척 등으로 동종 업계에서 최고라고 함.

<표 VII-2> 홍우산업 주요 보유 장비(선박 중심)

구 분	보유 척수
예인선	6
크레인선	5
토운선	4
플로팅 도크(F/D)선	3
준설선	3
해상 B/P선	2

- 고가 장비도입에는 단호하지만 신중한 의사결정 과정을 거침.
- 처음에는 작은 규모의 장비를 도입 사용해 보고, 장비운용 기술을 익힌 다음, 부품조달 시스템을 구축한 후, 자신감이 생겼을 때 보다 큰 장비를 도입하는 등 단계적인 과정을 밟음.
- 중요한 시점에 운용기술, 부품조달 등 사소한 문제로 인해 큰 낭패를 보는 경우가 있으므로 과도한 욕심을 버림.

(2) 적극적인 장비개량 및 공법개발

- 외국으로부터 장비를 도입하는 데 그치지 않고, 우리나라 현장 여건에 맞춰 적극적으로 개량하는 데 많은 노력을 기울이고 있음.
- 예를 들어 외국에서 도입한 해상 배처플랜트선은 동절기에는 사용할 수 없으나, 보일러장치를 설치하여 4계절 작업이 가능하도록 자체 개량하는 등 다양한 개선 사례가 있음.
- 전문적인 공사에 집중한 결과, 오랜 공사경험과 아이디어를 접목시켜 생산성을 획기적으로 개선할 수 있는 공법을 개발하는 경우가 많음.
- 예를 들어 수중암발파공법은 해상공사를 통해 축적된 노하우를 신공법으로 발전시킨 것으로 방파제 조성공사 등에서 효과적으로 사용하고 있음.

- 해상 토목이라는 전문시공 분야에서의 오랜 공사경험을 통해 독자적으로 개발한 신기술·신공법으로는 수중압발파 공법 외에도 다양한 것들이 있어 기술경쟁력을 향상시키는 데 크게 기여

<표 VII-3> 독자적으로 개발한 주요 신기술·신공법 사례

내	용
초대형 철제 케이슨 침설공사	
드릴 해저 수중압 발파시공	
대구경 우물통 안벽 조성	
배치플랜트 시스템도입	
물류 진출입 시스템	
해상 수중압 발파	
보링 지질조사	
정통 내부 굴착 및 정치	
부스터를 이용한 펌프준설	

(3) 수행업무 매뉴얼화

- 분야별 담당자들이 업무수행 과정에서 얻은 새로운 공법이나 노하우를 체계적으로 정리하지 않아, 사람이 떠나면 지식도 함께 소멸되는 경우가 많은 것이 건설업계의 현실
- 담당자가 바뀌면 거의 처음부터 새로 시작해야 하고 동일한 작업에서도 다른 결과가 나타나는 문제가 빈번하게 발생
- 이러한 모순을 제거하고자 대부분의 업무를 매뉴얼화하고 있음.
 - 이로써 업무관련 지식이 지속적으로 축적되고 개선되며, 같은 일은 동일한 방식으로 처리함으로써 품질과 업무효율을 높이고 새로운 주제에 보다 창의적인 노력을 기울이도록 유도
 - * 매뉴얼 작성 분야 예시 : 인사, 자재, 보험, 산재, 견적, 수중공사 등

(4) 투명 경영

- 경영자가 기업을 이용하여 축재를 한다는 비판이 제기되는 경우가 있으나, 경영자가 기업 발전을 위해 혼신의 노력을 기울여야지 다른 생각을 갖고 회사 공금을 유용해서는 결코 우량기업을 만들 수 없음.
- 모든 회계는 투명하게 공개하니 임직원간에 갈등이나 잡념이 없어지고, 수주한 공사를 성실히 수행하는 데 진력하니 결과 좋은 경영성과가 나타나고 있음.
 - 성실납세 기업으로 수차례 표창을 받음.

(5) 우수한 견적 능력

- 해상 공사는 해풍 및 조류의 변화 등 육상 공사보다 공사에 영향을 미치는 변수가 훨씬 많음.
 - 위치와 시기에 따라 같은 공사도 비용에는 큰 차이가 있기 때문에 개괄적인 방법에 의한 비용견적은 오차가 큼.
- 오랜 기간 전문공사에 대한 경험 축적은 시공 노하우의 향상뿐만 아니라 현장 여건 등에 따라 공사비가 어떻게 달라지는 지에 관한 많은 정보를 가지게 되었음.
- 그 결과 자신들의 견적 능력은 매우 우수하기 때문에 견적실수에 의한 적자 공사 사례는 거의 없음.

(6) 합리적 제도 도입

- 건설업은 개인적인 역량도 중요하지만 팀워크가 더욱 중요한데, 많은 기업들은 개인 평가에 치중하는 경향이 있음.
- 성과평가는 개인평가에 치중하지 않고 팀워크를 강조해 개인평가 50%, 팀평가 50% 비율로 반영하고 현장과 업무의 난이도에 따라 가중치를 부여

- 또한 관리자의 시각에서 본사가 일방적으로 현장을 평가하는 것이 아니라, 현장 역시 고객입장에서 본사의 지원서비스 실태를 평가하도록 함.
- 본사 직원들의 서비스를 향상시키고, 현장 근무 직원들의 소외감을 해소하는 효과가 있음.
- 직원들의 업무개선에 대한 유익하고 창의적인 제안을 장려
 - 제출된 제안은 심의하여 업무개선과 인사평가에 적극 반영하고 포상
 - 제도만 형식적으로 있는 것이 아니라 상당히 활성화되어 있어 연간 100건 이상의 제안이 이루어짐.
 - 신기술 신공법들은 사내 제안제도에서 나온 아이디어가 토론과정을 거쳐 보완된 것들이 다수 있음.

(7) 양호한 재무상태

- 부채비율이 낮고 현금보유가 많아 금융비용이 거의 없으니 경영성과를 좋게 하는 요인이 되고 있음.
 - 2005년도에 매출원가에서 금융비용이 차지하는 비중은 0.02%로 거의 무시할 수 있는 수준(건설업 평균 매출액 대비 금융비용 비중은 1.3%)
- 2004년도 기업경영분석에 따르면 건설업 평균 금융비용 비중은 1.4%인데 그 차이만큼 원가경쟁력을 높이는 요인으로 작용할 것임.

제8장

BTL사업의 선두 주자 - 대경건설

1. 기업의 개요

- 소재지 : 경남 진주시
- 대표 : 이윤우
- 설립년도 : 1979년 대경건설 설립
2001년 대경건설주식회사로 상호 변경
- 종업원수 : 57명

□ 매출액 추이

(단위 : 백만원)

2001	2002	2003	2004	2005	평균	연평균 증가율
45,737	61,805	158,472	41,271	43,083	70,074	-1.5

□ 최근 5년간 연평균 공사 현황

공 종	공사 규모(억원)	비중(%)
일반도로	47	8.5
도로교량	1	0.1
댐	3	0.5
항만	41	7.4
공항	1	0.2
택지조성	44	8.0
치산·치수	1	0.2
사방하천	4	0.7
관개수로, 농지정리	6	1.1
기타 토목시설	95	17.3
하수종말처리장	4	0.8
기타 조경시설	14	2.6
토 목 계	261	47.4

고층아파트	192	34.8
관공서건물	6	1.1
학교	20	3.7
병원	23	4.2
종교용 건물	5	0.9
문화재, 유적건물	3	0.6
기타 건축	40	7.3
건 축 계	290	52.6
총 합 계	551	100.0

□ 매출액 순이익률

(단위 : %)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균
8.8	13.9	11.9	7.8	8.7	7.1	10.2

□ 시공능력순위

연 도	2001	2002	2003	2004	2005
순 위	212	167	182	139	181

□ 기타 경영지표

구분	2001	2002	2003	2004	2005	평균
매출액증가율		35.1	156.4	-74.0	4.4	-1.5
부채비율		697.0	73.6	70.0	46.3	120.1
매출액 영업이익률	6.3	2.4	10.8	5.9	9.2	7.9
자기자본비율	48.1	12.5	57.6	58.8	68.4	45.4
자기자본증가율		15.4	219.8	-0.6	10.3	41.8
총자산회전율	4.2	1.3	4.7	1.3	1.4	2.2
영업이익/인(백만원)	24	13	262	41	70	67
매출액/인(백만원)	378	552	2,438	700	756	846

□ 특기 사항

- 중소기업 중에서 최근 BTL 사업에 가장 활발한 움직임을 보임.
- 연평균 매출액 규모는 400억원 규모, 2003년도 매출액이 급증한 것은 아파트 사업 때문

- 시공능력 순위는 200위 내에서 기록을 보이며 안정적
- 토목과 건축의 비중이 균형을 이룸.
- 사업 분야가 다양함.
- 주력 분야는 아파트(아르떼빌, 넥스빌)이며, 자체 사업 51%, 주공 아파트 49%
- 기타 토목공사는 아파트 관련 소규모 토목공사, 지하차도 공사 등이 많음.
- 항만공사는 방파제공사, 호안공사 등이 꾸준히 이루어짐.
- 연평균 매출액 순이익률 7.4%로 수익성은 비교적 양호한 편
- 부채비율도 50% 미만으로 낮은 수준
- 계열사가 7개로 많음(대경종합건설 등 일반 3개, DK건설 등 전문 3개, 설계 1개).

2. 경영상 특성

(1) 건축과 주택사업의 균형 유지

- 연평균 매출액 규모는 400억원 규모로 건축 공사 비중 53%, 토목공사 비중 47%로서 균형을 이루고 있으며, 도급순위는 약 200위 수준
- 아파트 사업이나 공공 토목사업에 주력해 옴.
 - 주력 분야는 아파트사업으로서 자체 사업이 51%, 주공 도급공사가 49%를 구성
- 토목공사는 도로공사, 항만공사, 아파트 관련 소규모 토목공사 등이 많음.
- 매출액 순이익률이 8.4%로 수익성이 양호한 편이며, 부채비율도 50% 미만으로 낮은 수준
- 공공공사 수주를 활성화하기 위하여 2001년 대경종합건설을 분리하고, 대현산업개발을 흡수 합병하여 재무구조를 재편함.
 - 대경종합건설 이외에도 DK건설 등 계열사가 7개로 많은 편

(2) 함께 일하고 같이 사는 공동체 건설

- CEO의 경영철학은 ‘열심히 함께 일해서 같이 살자’는 데 두고 있음.
 - 기업은 기업주의 회사가 아니라 화합해서 일하고 같이 잘 사는 데 있다고 믿음.
 - 투명한 기업운영을 통해 기업이 처한 상황을 같이 이해하고 문제를 함께 풀어가는 데서 경쟁력이 생김.
- 함께 살자는 정신에서 20년 전에 보육원을 설립하여, 현재까지 매년 운영비의 20% 정도를 지원하고 있음.
 - 보육원의 원아 수는 현재 40명 정도
 - 얼마 전에 그 곳에서 성장한 사람이 학교를 졸업하고 대경건설에 취직하기도 하였음.

(3) BTL 사업 선두주자

- 중소기업 중에서 최근 BTL 사업에 가장 활발한 움직임을 보임.
 - 2006년 8월 현재 7건의 BTL사업에 참여(계열사 대광종합건설은 2건의 BTL 사업 추진중)
 - 6건은 실시협약이 체결되어 착공되었고, 하나는 협약 마무리 단계
 - 그 중 4건은 주간사로 참여하며, 3건은 비주간사로 참여하는 등 선도적 역할 담당
 - 중소기업으로서는 가장 활발하게 참여하고 있는 업체 중의 하나로 알려지고 있음.
- 여러 곳에서 BTL 관련 문의도 많이 오고, 각종 회의나 세미나 등에도 대표적 기업으로 참석할 기회가 많음.
 - 10명의 직원으로 전담 조직을 만들어 체계적으로 접근하고 있음.
 - 설계업체, 컨설팅업체, 금융기관 등과 긴밀한 협조체계를 구축하고 있음.

3. BTL 사업 추진 배경

(1) 침체기의 수주 대안으로 판단

- 주택부동산 경기호황의 막바지에 접어들면서 정부의 투기억제 정책이 한층 강화되어 주력 분야인 주택사업의 미래전망이 불투명해졌을 뿐만 아니라, 도로 등 공공토목 사업 역시 발주규모가 삭감되는 상황에서 미래를 대비하기 위한 대책을 강구할 필요가 있었음을 절감
- 더구나 경기후퇴 조짐마저 뚜렷이 나타나는 상황에서 그동안의 경험에 비추어볼 때 지방에서 주택개발사업 중심의 사업구조는 재검토할 필요가 있었음.
 - 대경건설은 주택사업의 비중이 전체 사업의 1/3 정도로 높았을 뿐만 아니라, 주택사업의 절반은 자체사업으로 추진해 왔음.
- 최근 2~3년 전부터 수주 문제가 제기되기 시작하면서, 돌파구를 모색하던 중 정부가 경기활성화 및 공공사업 효율화를 위해서 앞으로 BTL사업을 적극 추진할 것이라는 이야기를 들음.
 - BTL 사업은 건설경기 침체기에 수주난을 해결해 나갈 수 있는 중요한 대안으로 인식
- 이윤우 회장은 정부의 경기회복 대책이 BTL에 초점을 맞추고 있는 것으로 파악하고, 기업차원에서의 대응전략을 검토하기 시작
- BTL사업에 학교, 관공서 등의 건축공사가 큰 비중을 차지할 것이라는 정책방향이 제시됨에 따라 이들 공공발주 건축공사 비중이 높던 자신들로서는 더욱 더 BTL 사업을 소홀히 할 수 없다고 판단함.
- 2004년 말에 BTL 사업추진에 관해 사내 토론회를 개최하고 향후 대응방향 모색
 - 분야별로 담당자를 정해 관련 정보수집에 최선을 다함.
 - 2005년 봄 창원에서 열린 KDI 주관의 지자체 공무원 대상 BTL교육 등에도 자원해서 참가(당시에 타 업체들은 BTL사업에 대해 거의 무관심한 상태였다고 함)

4. BTL 사업 추진

(1) BTL사업 두각 요인

- 학교 BTL사업에서 두각을 나타내게 된 배경은 세 가지로 요약할 수 있음.
 - BTL 전담팀 구성 등을 통한 제도도입 초기에 적극적인 대응
 - 그 동안 많은 학교공사 공사경험과 DB구축에 의한 체계적 자료 분석
 - 재무상태가 비교적 양호하여 사업당 약 10억원에 달하는 초기 소요비용에 대한 부담 능력
- 그동안 20여건의 학교공사를 수행하여 비교적 풍부한 경험을 갖고 있으며, 대부분의 공사내용을 DB로 구축하여 놓았음.
 - 다양한 자료 분석을 통해 보다 효율적인 계획수립 및 공사수행이 가능했고, 현장의 경험을 피이드백시켜 나갔음.
 - 2003년에 ERP 시스템이 구축되면서 현장과 본사간의 유기기적인 협력 및 정보 교류가 이루어지고, 의사결정 및 성과분석에 새로운 전기를 마련하면서 생산성이 높아졌음.
- 학교공사에 있어서는 다른 어느 업체에게도 뒤지지 않는다는 자신감을 갖고 있음.

(2) 담당 조직 구성

- BTL 전담팀을 구성하여 조직적인 대응체계를 갖추.
 - BTL팀을 6명으로 구성하였음(현재는 10명으로 확대).
 - 설계, 금융, 회계, 운영 등 분야별로 담당자를 정함.
 - 담당 직원들은 담당부처, 협회, 연구소 등에 찾아가서 많은 것을 묻고 배우면서 준비
 - 지방업체가 최근 정책동향을 파악하는 데 애로사항이 많았음 → 서울에 사무실을 개설하여 일부 직원들은 상주하고 담당 부서장은 1주일에 2-3회 서울과 본사(진주)를 왕복

- 여러 곳에서 BTL 관련 문의도 많이 오고, 각종 회의나 세미나 등에도 대표적 기업으로 참석할 기회가 많아지면서 최신 정보획득과 조직 활성화

(3) 협력 네트워크 구축

- 초기에는 BTL사업에 대해 알려진 바가 거의 없어 설계업체, 금융기관 등에서도 생소하게 생각했고, 자체적으로 개념 파악을 하고 파트너를 물색하는데 상당히 어려움이 있었음.
- 초기에 민자사업 컨설팅업체에서 적극적인 참여의사를 밝히면서 준비과정이 가속됨.
- 현재는 설계업체, 컨설팅업체, 금융기관 등과 긴밀한 협조체계를 구축하고 있고, 여러 사업에 컨소시엄 형태로 참여하는 기반을 형성

(4) BTL 사업의 추진

- 2005년 11월 울산·경남 지역에서 BTL 사업이 먼저 추진되면서 이를 적극 준비해 온 대경건설이 주간사로 역할을 하게 되었음.
- 제1호 사업은 마산 전안초등학교 등 4개교 신축공사 사업이었음(사업비 381억원)
- 이후에도 BTL사업의 선도적 역할을 계속하여 후속 사업에서 연이어 주간사로 선정됨.

<표 VIII-1> 대경건설 참여 BTL사업

No	사 업 명	사업비(억)	시공지분율	주무 관청
1	마산 전안초외 4교	381	50.0%	경남도교육청
2	제2구영초등학교 외 8교	441	36.7%	울산시교육청
3	삼남중학교 외 7교	280	33.9%	울산시교육청
4	경상대, 창원대 학생생활관	431	55.0%	경상대, 창원대
5	김해시 하수관거정비 사업	1,024	7.0%	김해시
6	마산시 하수관거정비 사업	1,143	4.0%	마산시
7	마산 해양 신도시 건설사업	9,000	9.0%	마산시

- 2006년 8월 현재 BTL 참여 사업은 학교 신·증·개축이 4건이고, 하수관거사업 2건, 신도시사업(민·관 합동 공동개발사업으로 추진) 1건 등 총 7건임.
- 참여 BTL 총사업비는 1조 2,700억원이고 이 중에서 자사의 시공지분율은 주간사로 참여하는 학교공사의 경우 모두 30%를 넘지만, 비주간사로 참여하는 경우에는 10% 미만임.

(5) 발주 관서의 준비 미흡과 손해를 감수한 사업추진

- BTL방식으로 발주는 하였으나, 세부적인 시행지침이 결정되지 않은 상태이었기 때문에 많은 문제가 있었음.
 - 초기에 BTL형식의 발주가 처음이기 때문에 준비가 제대로 되지 않았고, 발주자인 교육청도 관련 개념에 대한 이해가 충분치 않았음.
 - 불확실한 부분이 너무 많았기 때문에 실시협약 체결이 어려웠음.
- 그러나 공사에 차질을 빚을 경우, 많은 학생들이 등교를 할 수 없는 상황에서, 손실 발생가능성을 감수하고 착수를 결심하였음.
 - 학교 공사는 개교일이 정해져 공기를 맞추지 못할 경우, 학생들이 등교를 하지 못할 수 있다고 생각해, 다소 손해 볼지 모르지만 어린 학생들이 공부할 여건을 만들어 주는 것이 중요하다고 생각하여 일단 착수하기로 함.
 - 제도적 불비로 인한 불확정적인 사항들은 추후 제도적으로 확정되면 거기에 따르기로 하였음.
 - 지역사회에서 일하는 건설업체로서 일종의 책임감을 느껴 BTL사업을 시작하였음.
- 2006년 8월 현재 공정이 60-70% 정도 진행되었고, 2007년 2월 개교에는 문제가 없을 것으로 보임.
 - 덕분에 우리나라 BTL사업 중 가장 순조롭게 사업이 진행되는 것으로 평가받고 있음.
 - BTL공사로 제일 먼저 발주된 것은 충주의 군부대 아파트 공사인데 아직 착공하지 못하고 있음.

(6) 사업비의 조달

- BTL 사업을 하기 위해서는 특수목적법인(Special Purpose Company : SPC)을 설립해야 하며, 통상 공사비, 운영비 등을 포함한 총사업비의 20% 정도의 자본 출자가 요구됨.
- 사업에 따라 차이가 있지만, 학교 공사의 경우 대개 재무적 투자자가 70%, 시공업체가 10%, 운영회사 20% 정도 출자를 하도록 요구함.
 - 그러나 건설업체들의 실질적인 출자 부담은 30%에 이르고 있는데, 그 이유는 대부분의 관리·운영업체들이 영세하여 출자능력이 없기 때문에, 건설업체들이 운영사에 출자하면 이들이 SPC에 재출자하는 형식으로 사업이 진행되기 때문임.
- 공사비 등 소요재원은 SPC가 금융기관(주로 재무적 투자자)으로부터 대출을 받아 사업을 진행하고, 완공 이후에 정부로부터 임대료를 받아 연불 상환하는 형식을 취함.
 - 소요비용 평가방식에 따라 차이가 있지만, 유지관리 비용에 광열비를 포함하지 않을 경우, 공사비는 전체 사업비의 약 70% 정도이고, 30% 정도가 유지관리비 및 이자비용으로 파악하고 있음.

5. BTL 추진과정의 애로 사항

(1) 사업 참여 리스크

- 학교 BTL사업의 경우 통상 4~5개의 건설업체들이 시공사로 참여하며, 주간사의 경우 시공업체 지분의 40% 정도를 출자
 - 대개의 경우, 주간사가 BTL 준비 작업을 하는데 전체 공사비의 2~3%의 비용이 소요됨.
 - 예를 들어 500억원의 학교 공사를 수행하기 위해서는 설계하고 제안서 작성하는데 약 10억원 정도가 소요됨.

- 실패할 경우 고스란히 건설업체의 부담이 되고 있음.
 - 중소기업으로서 자본출자의 부담과 함께 이러한 사업 리스크를 부담한다는 것이 애로요인으로 작용
 - 일부 업체들은 몇 번 실패를 경험한 이후, 향후 BTL 참가에 대해 부정적 결론을 내림.

(2) 종합적 사업추진 능력 요구

- BTL사업은 단순한 도급 공사와는 질적으로 상이한 사업으로서 준비과정에서 컨소시엄의 구성, SPC 설립, 설계, 재원조달, 공사수행, 운영관리 등 상당히 복잡한 문제들을 해결해야 함.
 - 우량한 업체들로 컨소시엄을 구성하고, 이들과 원만 협의를 도출하는 것이 중소기업에게는 용이한 일은 아님.
- 특히 BTL사업의 성공 여부는 심사위원들이 많은 관심을 갖는 설계 내용에 좌우되는 경우가 많아 우량한 설계업체를 파트너로 하는 것이 매우 중요함.

(3) 가격경쟁 가열

- 공공공사의 수주난 속에서 점차 가격경쟁이 가열되고 있음.
 - 특히 규모가 작은 학교 공사에서 업체간 경쟁이 치열해지면서, 적자 공사가 불가피할 것으로 예상됨.
 - 일부에서는 BTL 사업을 공공도급 공사의 대체사업으로 생각하여 제대로 준비도 안 된 상황에서 참여를 서두르고 있음.
- BTL 공사는 재정사업으로 추진된 공사의 낙찰금액을 기준으로 하기 때문에 기본적으로 사업비가 타이트하게 책정되고 있음.
- 또한 부지확보 및 각종 영향평가의 미비 등 재정사업에 비해 준비가 부족한 경우가 많음.
 - 이러한 것이 시공사에 전가되는 사례가 많아 추가비용이 발생함.

(4) 장기 사업 리스크

- BTL 사업은 단기 사업이 아닌 20년 이상 걸리는 초장기 사업이라는 특성을 이해하는 것이 중요함.
 - 단기적인 수주 부족의 문제를 해소하기 위한 대안으로 BTL사업을 검토하는 것은 많은 부작용을 낳을 것으로 판단됨.
- 약정된 임대료 수입을 정부로부터 받는 것은 큰 문제가 없겠지만, 환경관련 민원 등의 리스크를 SPC에서 져야 하기 때문에 재정사업과 비교해서 사업리스크가 크게 증가할 뿐만 아니라, 출자 부담을 추가적으로 져야 함.

제9장

기술과 장비로 특수 분야 공략 - 특수건설

1. 기업의 개요

- 소재지 : 서울시 서초구
- 대표 : 양형규
- 설립년도 : 1971년
- 종업원수 : 217명

□ 최근 매출액 추이

(단위 : 백만원)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균	연평균 증가율
51,242	71,293	69,818	72,145	73,055	71,695	68,208	6.9

□ 매출액 순이익률

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균
6.9	11.0	9.4	8.8	9.1	10.7	9.4

□ 시공능력

- 등록된 7개 업종 중에 보령·그라우팅(1위), 강구조물(3위)은 시공능력 순위가 높음.
- 철근·콘크리트(32위), 토공사(28위), 비계·해체(37위), 상하수도(44위), 금속(59위) 공사 등은 30위권

□ 기술력

- 지하 구조물 시공과 대구경 교량 기초 및 전력구, 통신구 등 지하구조물 공사의 대표적 전문업체
- 터널굴착 공사의 세미셴드, 쉘드, 프론트잭킹, 파이프루프 공법과 교량기초 공사의 BG공법, RCD 공법 및 연약지반 보강의 JSP공법 등 특수 시공기술력을 보유

□ 특기 사항

- 철도, 도로 지하 관통 보·차도 및 구조물 시공 등 지하 구축물 전문 시공업체
- 최근 매출 성장속도가 2.6%로 둔화되고 있으나, 평균 수익률은 10%대로 양호
- 충남 아산에 건설장비 제조공장 보유
- 1997년 전문건설업체 중 최초로 코스닥에 등록

□ 기타 경영지표

구분	2001	2002	2003	2004	2005	평균
매출액 증가율	39.1	-2.1	3.3	1.3	-1.9	6.9
부채 비율	194.4	147.6	125.6	107.3	87.3	136.5
매출 영업이익률	12.7	8.9	8.4	9.2	9.7	10.2
자기자본 증가율	39.3	19.0	17.9	15.0	14.7	20.8
자기자본 비율	34.0	40.4	44.3	48.2	53.4	42.3
총자산 회전률	1.2	1.2	1.1	1.1	1.0	1.1
영업이익/인(백만원)	37.4	25.8	24.7	30.8	32.4	30.1
매출액/인(백만원)	296	290	296	334	335	310

2. 경영상 특성

(1) 철도횡단 구조물 공사의 독보적 존재

- 철도횡단 구조물 공사는 현재까지 약 300건 정도 수행하였는데, 타 업체와 비교하여 월등한 사업수행 실적을 보임.
- 창업자 고 김종은 회장은 철도청에서 근무하다가 1971년 창업하여 철도횡단 구조물 공사에 주력
- 자체 분석에 의하면 철도 횡단 지하구조물 설치공사에 대한 시장점유율은 71%인 것으로 파악

(2) 철도횡단 구조물 공사의 특징

- 공사규모가 다른 토목공사에 비해 작음
 - 소규모 공사는 30억~50억원 정도이며, 통과 도로가 6차선 이상인 대형 공사는 200억원을 상회
- 철도횡단 구조물 공사에는 주로 Front Jacking 공법(이하 FJ 공법)을 사용하는데, 특허 등록이 되어 있어 독점적 사용이 가능
 - FJ 공법은 1985년 일본의 극동강현 콘크리트진흥(주)으로부터 기술도입
 - FJ 공법은 철로 아래에 지하차도를 신설하기 위해 사용하는 공법 중 하나로 지하차도Box 구조물을 제작한 후 40~50개의 유압잭(개당 150t)으로 박스를 당겨 철로 하부에 안착시키는 공법
- FJ 공법은 개착공법에 비해 공사비가 2배 이상 높지만, 열차 서행에 따른 시간비용 및 선로보수 등 유지관리는 타 공법과 비교해 1/10 이하로 작기 때문에 생애 총비용을 감안하면 경제성 및 안정성이 우수한 것으로 평가
 - FJ 공법은 인구밀도가 높고 교통통행량이 많은 조건에서 유리한 공법으로 평가되며, 일본과 한국에서 특히 널리 사용되고 있음.
- 최근 타 업체에 의해 FJ 공법을 대체할 수 있는 공법으로 NTR공법, TRCM 공법 등이 도입되고 있으나 큰 영향을 주지는 못함.

(3) 고난도 고부가가치 사업에 특화

- 철도횡단 지하구조물 공사는 열차가 운행하는 상태에서 시공을 해야 하고, 열악한 작업조건 하에서도 정밀시공을 하여야 하기 때문에 공사비가 상대적으로 높음.
 - 철도 지하횡단 구조물 공사는 초정밀 시공을 요구 : 고속철도의 경우 고도의 정밀성을 요구
- 고가 장비 및 숙련 기술인력 투입
 - 특수 대형장비를 사용하여야 하며, 장비를 운용은 고도로 숙련된 기술자를 필요로 함.

- 특히 공법 등록에 의한 차별화된 전략을 통하여 시장 지배력 확보
 - 적용 공법을 특허 등록하여 고품질 고부가가치 사업을 전개함.

(4) 가족주의적 분위기

- 우수한 대졸자들은 대기업을 선호하는 경향이 강하고 중소 전문건설업체에는 매력을 못 느끼는 것이 현실
 - 전문 업체는 현장 생산직이 상대적으로 많아 기피
 - 전문 업체의 현장 여건은 원도급업체에 비해 자존심 상하는 경우가 종종 있어 오래 못 있고 떠나는 경우가 많음.
- 전문건설업체는 이러한 불리한 조건을 상쇄시킬 수 있는 나름대로의 노력이 필요
 - 가족주의적 경향이 강하며, 직원 상호간 단합과 인화가 강조되고 있음.
 - 팀워크가 매우 뛰어나다고 자부
 - 이제까지 인위적인 구조조정은 없었음.
 - 호봉제를 채택하고 있음.

3. 전문화 배경

(1) 철도 건널목 개량

- 철도건널목 개량을 촉진하고 철도 또는 도로를 신설·개량할 때 철도와 도로가 교차부분을 입체 교차화하기 위하여 「건널목개량촉진법」을 1973년 제정한 이래 1990년대 중반부터 건널목 개량 사업을 꾸준히 전개
 - 1990년대 중반에 건널목 100개소당 사고발생 빈도는 한국 6.1건, 일본 1.3건이고, 100개소 당 사상자 수는 한국 5.2명, 일본 0.3명으로 한국이 월등히 높은 수준
- 특히 도시지역에서 교통량의 증가로 사고 위험이 높아짐에 따라 건널목 개량사업이 집중적으로 이루어짐.

- 철도건널목은 입체화 건설계획에 따라 지속적으로 감소되어 1994년 1,995개이던 것이 2004년말에는 17.0% 줄어든 1,657개로 감소
- 철도건널목 개량 사업으로 FJ 공법에 의한 지하횡단 구조물 공사 발주도 안정적으로 이루어짐.

(2) 부산 구포역 열차 전복사고

- 1993년 3월 구포역 열차 전복사고로 많은 인명피해가 발생하자 철로 횡단구조물에 대한 안전성 기준이 엄격해짐.
 - 승객 620여명을 태운 열차가 탈선, 73명이 숨지고 107명이 부상
 - 사고 원인은 NATM공법을 적용하여 지하 35~40m 깊이로 직경 4m 크기의 터널을 굴착하여 고압선을 매설하는 전선지중화 공사를 진행하던 중에 뽑아낸 지하수로 인해 지하에 동공이 생기면서 철로 지반이 붕괴
- 사고 이후 철도청(공사)은 철로 밑을 통과하는 공사에 대해서 엄격한 설계기준을 요구하여 안정성이 입증되고 정밀 시공이 가능한 FJ 공법이 널리 적용되는 계기가 마련됨.

(3) 경부고속철도 공사

- 경부고속철도 공사에서 기존 선로를 이용하는 대구-부산간 구간에 있는 총 123개의 건널목에서 철도횡단 구조물 공사가 이루어졌음.
- 고속철도 하부를 통과하는 횡단 구조물 공사에서는 허용 오차가 4mm 이하인 매우 엄격한 정밀성이 요구되는데, 이를 만족시킬 수 있는 공법이 많지 않기 때문에 수주가 집중됨.
 - 하지만 최근에는 공사가 마무리되면서 발주량이 줄어드는 추세에 있음.

4. 경쟁우위 요인

(1) 다수의 신기술 보유

- 1970년대에 장기적으로 향후 철도 지하횡단 공사가 사업성이 있으리라는 판단에 따라 회사를 설립하였고, 필요한 핵심기술을 외국에서 도입하거나 자체 개발하려고 노력했음.
- 신기술은 창업자인 고 김중온 회장이 먼저 선진 기술동향을 파악한 후에 사내 검토 과정을 거쳐 도입 여부를 결정하고, 이를 현장에 시범 적용하여 본 후 여러 현장으로 확산시키는 단계를 거침.
- 선진 건설업체로부터 기술도입 건수가 30여 종에 이룸.
 - 기술 도입선은 주로 일본 업체
- 보유 기술은 대부분 연약지반 보강과 관련된 것들로서 FJ 이외에도 세미셴드, 쉘드, 대구경 말뚝공사와 관련된 기술이 주류를 이룸.
- FJ공법을 비롯하여 다수의 공법이 특허 등록되어 있고 경쟁전략은 원가우위 전략 보다는 차별화 전략을 통하여 고품질, 고부가가치 사업을 추진해 왔음.
 - 현재 지하구조물 및 터널공사 등과 관련하여 9건을 특허 등록했고, 4건은 특허 출원을 마친 상태

(2) One stop service 제공 가능

- 전문분야 공사를 원활히 수행하기 위해서 자체 내에 10여명의 설계 인력을 보유하고 있음.
 - 지하횡단 공사에 대한 참여 제안이 들어오면 설계과정에서부터 참여
 - 타 업체는 공사경험이 거의 없어 설계는 물론 견적 산출 등도 하기 어려움.

- FJ 공법 등 특허공법은 설계 단계에서 반영토록 노력함.
 - 원도급업체와 협의하여 공사비는 결정하는데, 원도급업체들은 자신들이 제시한 견적금액에 낙찰률을 적용한 수준으로 공사비를 제시하는 경우가 많은데, 대부분 이러한 조건을 수용
- ‘설계-견적-시공-유지관리’ 등 one stop service가 가능하기 때문에 서비스의 질이 높을 뿐만 아니라 원가경쟁력이 높음.
- 일반건설업체 상위 50대 기업들에는 거의 대부분 협력업체로 등록되어 있음.

(3) 주요 투입장비 자체 보유

- 투입되는 장비는 대부분 외국에서 수입되는 고가의 특수 장비가 대부분임.
 - 국내에 도입된 장비도 많지 않아 장비를 임대하기도 어려움.
 - 장비 종류에 따라 다르나 싼 것은 10억원대부터 100억원을 넘는 것까지 다양
 - 주요 보유 장비로는 쉘드 4대, BG 4대, RCD 5대, Front jacking 장비 등이 있음.
- 공사에 투입하는 장비는 대부분 자체 보유하고 있어 스케줄 조정이 용이함.
- 첨단과 최고를 지향하는 창업자의 기술자적인 취향과 신념이 주로 고성능 장비 도입 형태로 나타남.
 - 외국과 우리나라 건설 현장에서 가장 차이가 나는 것은 장비의 수준이라고 확신
 - 특히 토공사에서는 장비가 결정적으로 중요하다고 판단하여 최신의 고가 특수 장비를 구입
 - 국내 현실은 고가 장비와 특수공법의 경제성이 떨어졌으나, 사회경제적 발전 추세에 의해 조만간 고가 장비와 특수공법이 적용될 것으로 판단하여 과감한 투자
 - 교통량이 적고, 우회도로 개설이 용이한 상황에서 재래식 개착공법이 경제적이었으나, 교통량 증가하고 도시지역 공사가 늘어나면서 FJ공법과 같은 새로운 공법이 각광을 받음.
- 충남 아산에는 특수 건설장비 제작공장을 자체적으로 보유하여, 제작판매하고 있음.

(4) 효율적인 지원시스템

- ERP시스템은 건설업체 중에서는 비교적 빠른 1996년도에 구축하였고, 전자결재 시스템은 2002년 도입하여, 현재는 두 시스템이 서로 연동하여 운영되고 있음.
- 대부분의 공사정보는 DB 구축이 이루어짐.
 - ERP 시스템 구축 이후에 수행한 공사 정보는 100% DB화하였고, 1995년 이전에는 수행한 공사에 대해서는 DB 구축이 약 70% 수준으로 이루어짐(데이터 내용 때문에 전환 곤란).
- 모든 현장은 인트라 네트워크에 연결되어 있어, 공사 상황은 실시간으로 파악됨.
 - 상당 수의 장비는 컴퓨터로 제어되며, 이들 장비에서 계측되는 데이터는 네트워크를 통해 본사 서버에 데이터 전송됨.
 - 일부 데이터는 협력업체들에게도 실시간으로 전송하고 있음.
- 정보화된 지원시스템으로 본사 업무는 소수의 지원인력에 의해 수행됨으로써 간접 비용이 적음.

(5) 전문기술 인력 보유

- 오랜 업력과 다양한 공사 경험으로 상대적으로 숙련된 전문인력이 풍부함.
 - 철로 횡단 구조물공사라는 전문적인 공사에 수십 년 종사한 결과 이 분야에서는 기술경쟁력이 월등한 것으로 파악하고 있음.
- 특수 장비를 능숙하게 운전할 수 있는 인력이 중요한데 현재 약 30명이 있음.

제10장

해체공사의 기린아 - 성도건설

1. 기업의 개요

- 소재지 : 서울시 영등포구 여의도동
- 대표 : 도문길
- 설립년도 : 1980년
- 종업원수 : 31명

□ 최근 매출액 추이

(단위 : 백만원)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균	연평균 증가율
8,381	12,763	15,678	18,526	16,584	11,455	13,898	6.4

□ 매출액 순이익률

2000	2001	2002	2003	2004	2005	평균
8.9	18.4	25.3	17.2	9.8	9.1	15.5

□ 시공능력

- 비계·구조물해체 및 토공사, 시설물 유지관리 등 3개 업종에 등록하였고, 주력 분야인 비계·구조물해체 공사는 전국 4위

□ 기술력

- 해체공사 전문 기업
- 해체공사 분야는 토목 구조물, 특수 구조물, 건축물 등 모든 시설물을 망라
- 청계천 고가도로, 성수대교, 당산철교 등 토목 구조물 해체 및 서울 마포구 용강동 아파트 등 주요 아파트 해체 및 리모델링 관련 철거공사 참여

□ 특기 사항

- 소수의 인원으로 해체공사라는 전문분야에 집중하여, 매우 높은 수익률 달성
- 종업원수 35명으로 평균 매출규모는 140억원으로 작음.
- 최근 매출규모가 감소하고 있는데, 이것은 폐기물처리가 분리 발주되면서 해체공사 매출에서 제외되기 때문(2004년 -10.5%, 2005년 -30.9%)
- 부채비율 24.8%로 매우 낮은 수준

□ 기타 경영지표

구분	2001	2002	2003	2004	2005	평균
매출액 증가율	52.3	22.8	18.2	-10.5	-30.9	6.4
부채비율	81.0	101.8	61.5	32.3	24.8	58.0
매출 영업이익률	14.1	21.6	14.8	7.4	6.8	14.3
자기자본 증가율	38.8	-5.2	42.3	15.4	8.5	18.6
자기자본 비율	55.2	49.5	61.9	75.6	80.1	63.3
총자산 회전률	1.2	1.4	1.4	1.3	0.9	1.2
영업이익/인(백만원)	40.0	125.3	76.3	36.0	22.1	56.1
매출액/인(백만원)	284	581	515	488	327	439

2. 창업배경

(1) 흥미로운 해체작업

- 1970년대 중반에 서울을 방문할 기회가 있어 왔는데 서울역 주변에 많은 사람들이 모여 있어 가봤더니 쇠 공으로 집을 부수고 있었는데 재미있고 신기하여 한참 동안을 보았음.
- 당시 부친과 동생이 건설 기능공 생활을 하고 있었는데, 몇 년 후 회사를 차리려 하여 몇 년 전에 보았던 철거 광경이 생각나 철거전문 업체를 선택 제안
- 동생이 사업을 같이 할 것을 권유하여 교편생활을 마감하고 건설업을 시작
 - 동생은 몇 년 전 부동산개발 및 임대업을 하는 별도의 건설회사를 설립해 독립

3. 경영철학

(1) 전문업체는 한 분야에서 최고가 되어야

- 전문업체는 한 분야에 전문이어야 하고, 여러 업종에 신경 쓸 수 없음.
 - 주변에서 돈 잘 버는 업종을 해보라는 권유도 받았으나 해체공사에만 전념
 - 중소기업은 자본, 인력, 기술 여러 분야에서 제약이 많아 한 분야를 제대로 섭렵하기에도 벅참.
 - 한 분야를 선택하여 모든 힘을 쏟아 붓는 선택과 집중의 길을 택함.
- 해체는 건설의 중요한 하나의 과정으로서, 세상에서 만들어진 모든 시설물은 최종적으로 반드시 해체과정을 거쳐야 함.
 - 많이 만들수록 많이 해체해야 하고, 잘 만드는 것도 중요하지만, 깔끔하게 마무리하는 것도 중요

4. 경영상 특징

(1) 가족 회사

- 창업 초기에는 형제가 회사를 운영하였으나, 점차 다른 형제들도 동참
- 일부 변화가 있었지만 현재는 3형제가 참여하고 있음.
 - 창업자는 대외 수주 관련 업무를 전담하며, 다른 두 형제는 각각 현장 시공과 내부 운영을 전담하고 있음.
- 각자 전담 분야에서 소신껏 의사결정을 하며 형식적인 절차에는 전혀 구애받지 않아 효율성이 높다고 평가

(2) 양호한 재무 상태

- 연간 매출 규모는 150억원 수준으로 크지는 않지만 최근 5년간 연평균 매출액 순이익율은 15.5%로서 상당히 높은 수준
 - 부채비율은 24.8%로 매우 낮고, 연간 매출액 정도의 현금을 보유하고 있음.
- 사용 장비 등은 대부분 자체 보유하고 있어 임대에 의존하는 다른 업체와 비교할 때 경쟁우위를 점하고 있음.
- 보유하고 있는 현금이 풍부하여 거래 업체들에게 좋은 조건으로 결제를 하기 때문에 우량한 파트너와 장기간 협력관계를 맺을 수 있음.

(3) 주요 대형 사업에 참여

- 협력관계를 맺은 일반 건설업체들은 주로 대형업체들로 구성되어 있음.
- 연간 300건 정도의 입찰에 참여하며 그 중에서 20% 정도를 낙찰 받음.
 - 부가가치가 낮고 경쟁이 심한 재개발 철거사업 등에는 일체 참여하지 않음.
- 사회적인 관심을 끌었던 주요 현장에는 대부분 참여하였음.
 - 청계천 고가도로, 당산철교, 성수대교, 대구 지하철 가스폭발 현장, 삼풍백화점 등 다수
 - 주요 해체공사 중에서 참여하지 못한 것은 옛날 중앙청의 침탑 철거공사와 남산 외인아파트 발파해체 공사 등 극히 소수에 불과

5. 경쟁우위 요인

(1) 장비와 기술의 중요성 절감

- 창엽 초기에는 재래식 방법으로 해체작업을 함.
 - 1980년대 초에 현장에 가보니 10여m 높이의 벽 위에 서서 아무런 안전장구도 없이 해머 작업을 하는 것 보고 깜짝 놀람.
 - 너무 위험하고 작업능률도 매우 떨어져 대안을 찾아야겠다고 생각
- 해머 대신 브레이커(breaker)를 현장에서 사용하도록 하였더니 안전성도 높아지고 작업능률도 향상되는 것 같아 만족했음.
 - 그런데 소음과 분진으로 민원에 시달려 다른 방법을 찾아야 했음.
- 일본에 가서 보니 크래셔(crasher)라는 장비로 작업을 하고 있었는데 조용하고 깨끗하게 작업을 하고 있어 문제점을 해소할 것으로 기대하여 장비를 즉시 도입하기로 결정
 - 장비 제작사인 히타치에 주문했더니 자신들이 장비를 생산한 지 10년 정도 되었는데 한국 업체로서는 처음 주문한 것이라는 이야기를 들었음.
- 크래셔를 도입하여 현장에 투입하였더니 현장이 조용하고 깨끗하여 공사 요청이 쇄도하였고 덕분에 돈도 많이 벌음.
 - 소문을 듣고 여러 업체들이 크래셔를 도입하여 점차 확산됨.
- 다른 업체보다 앞서기 위해서는 최신 장비와 기술을 먼저 습득하는 것이 중요함을 절실히 느낌.

(2) 한강 교량 철거

- 이후부터 외국의 새로운 기술과 장비 동향에 더 많은 관심을 가지고 있던 중에 wire saw를 도입
 - 당시에 우리나라에 wire saw가 이미 도입되었는데 주로 채석장에서 사용되고 건설현장에서는 사용되지 않음.

- 1992년 행주대교 붕괴사고 현장에 처음 투입하여 보았으나 기대한 만큼 성과가 좋지 않아 창고에 보관
- 그러나 1994년 광진교를 철거하면서 한강의 오염을 우려하여 서울시는 교량을 절단하여 해체하기로 결정 → 철거공사에서 wire saw가 본격적으로 활용되는 계기를 맞이함.
- 이후에도 한강의 교량철거는 대부분 유사한 방식으로 진행되어 wire saw가 크게 활용되면서 사세가 크게 확장됨.
- 광진, 한남, 당진철교 등 한강에 있는 교량 12개 철거 공사 중에서 11개 공사에 참여

(3) 홍보효과 있는 사업 수행

- 1990년대 중반 내부순환도로 공사에서 홍은동 유진상가로 고가도로가 지나가게 되었는데, 6층짜리 건물을 2층만 남기고 철거하기로 결정
- 담당 건설국장이 빌딩을 두부처럼 자르는 것은 불가능하다면서 시공업체인 자신들의 사기 가능성을 제기하는 해프닝도 있었음.
- wire saw로 공사를 하는데 물을 사용해야 하기 때문에 방수가 안 된 1층의 서점과 옷가게에 피해가 발생
- 젖은 책과 옷을 전량 구입하고, 방수공사를 완벽히 한 후 다시 공사하여 무사히 마침.
- 이러한 새로운 공법들이 널리 알려지면서 회사가 한층 성장하는 계기를 맞이함.

(4) 신기술 도입의 선구

- 이외에도 water jet 해체공법을 국내 최초로 도입하여 삼일 청계고가도로 해체공사에 투입
- water jet 공법은 소음이 거의 없고 분진이 발생하지 않아 청계고가도로 해체 공사와 같은 시가지 공사 조건에 적합

- 그밖에 충격과 진동이 없어 인근 구조물에 균열 등 영향을 주지 않고 철근 등을 손상하지 않고 콘크리트의 부식된 부위만 선별 제거하는 등의 장점이 있어 유지 보수 공사에서도 자주 사용되고 있음.
- 발파해체를 제외한 대부분의 해체 공사와 관련된 신기술은 국내에서 최초로 도입하였다고 이야기함.
- 즉 국내 해체공사의 역사는 바로 자신들의 역사라고 자부함.
- 발파해체 공법도 영국의 CDG사로부터 기술도입을 하여 6개 해체공사에 적용하였음.
- 공사조건에 따라 다르지만 빌딩의 경우, 재래식 해체와 비교하여 공사기간, 공사비 1/3 정도 절약이 가능한 것으로 알려짐.
- 발파해체 공법은 여의도 라이프빌딩 해체공사 등 도입초기에 비산피해 등으로 부정적 이미지가 남아 있어 널리 적용되지 못하고 있으나, 재건축 고층 아파트 해체 공사에는 적절한 것으로 판단

<표 X-1> 성도건설 발파해체 공사실적

No	공 사 명	발 주 자	연도
1	창동 쌍용양회공장 싸이로발파 해체공사	쌍용건설(주)	1994
2	특공APT 발파 해체공사	한진중공업(주)	1997
3	삼척APT 발파 해체공사	대한주택공사	1998
4	거제옥명 2차 아파트 재건축 공사	(주)대우	1999
5	김해국제공항 2단계확장공사중 발파해체공사	(주)한화	2003
6	포항제철 제2후판 공장 해체 및 발파	(주)포스코건설	2005

(5) 적용공법의 차이 등 기술적인 격차로 높은 수익성 실현

- 해체공사에서 어떠한 공법을 적용하느냐에 따라 공기와 공사비가 상당히 큰 차이가 나는데 그것이 경쟁력의 차이임.
- 대규모 공장 해체공사 입찰에서 경쟁업체의 약 1/3의 공사비 견적으로 수주를 했지만 그런 공사에서도 기술력과 특수 장비 보유로 이익을 실현하였음.
- 해체공사는 하자라는 개념이 존재하지 않기 때문에 적절히 공사를 수행을 하면 많은 이익도 얻을 수 있음.

제11장

사례 조사의 시사점

1. 조사 대상 기업들의 공통적 특성

- 이상에서 살펴 본 바와 같이 조사대상 업체들은 공통적으로 상당히 양호한 경영성과를 나타내는 이면에는 여러 가지 특성을 가지고 있는 것으로 나타남.
- 조사 대상기업들의 공통적인 특징을 유형화하는 것이 용이한 작업은 아니지만, 대체로 다음과 같은 특성이 있는 것으로 정리할 수 있음.
 - 조사대상 업체들의 사업영역이 다르고, 특히 일반건설업체와 전문건설업 간에는 수주방식, 기술개발 등의 내용 등이 상이

(1) 전문화 추구

- 자신들의 사업영역이 아니라고 판단되면 결눈질하지 않음.
 - 본업의 중요성을 망각하고 여기에 소홀하면 기업이 흔들린다고 믿음.
- 창업 이후 비교우위가 있는 주력 사업분야에 계속 전념하면서 전문화를 실천
 - 주택·건축사업 등이 붐을 일으킨다 하여 부화뇌동하여 개발사업에 뛰어들었으면 기업규모가 현재보다는 훨씬 커졌을 수도 있지만, 능력이 갖춰지지 않은 채 무리한 사업확장을 하였다면 이미 몰락했을 가능성이 더 높았을 것이라는 입장
- 중소기업으로서 자본, 인력, 기술 등 여러 면에서 부족한 점이 많기 때문에 한 분야를 제대로 섭렵하기에도 벅차다고 믿고 한 우물만을 파고 있음.
 - 결눈질 안하고 한 분야만을 집중공략한 결과 현재와 같은 기업이 되었는데 ‘이 사업만 하기도 바빴다’는 시각이 많음.
- 일본 경제산업연구소가 제시하는 우량기업의 공통적 특징
 - 자신의 사업분야에서 그다지 영역을 확장하지 않고 우직하고 성실하게 사업을 추진하며, 내려진 결정은 정열을 가지고 추진하는 기업¹⁰⁾

<표 XI-1> 기업별 핵심 전문 분야

기 업	전문 분야
금성백조주택	지역 주택사업
대경건설	학교BTL
삼보종합건설	공공토목이 전체 사업의 80%
삼일기업공사	건축 도급공사 비중이 90%로 자체사업은 없음, FED사업 전문
동아지질	연약지반 보강, 쉼드공사
성도건설산업	해체공사
특수건설	철도횡단 구조물 공사, Front jacking 공법
흥우산업	해상토목

(2) 내실 경영

- 외형의 확대보다는 내실 있는 경영을 위해 노력함.
 - 자사의 주력 사업분야를 지켰고, 공사수행능력 이상으로 기업 규모를 확대하지 않음.
 - 대부분의 기업들의 몰락원인은 주로 방만한 사업 확장에 있었다는 사실에 유념
- 안정 성장에 주력하여 무리한 사업 확장을 하지 않은 결과, 회사 규모가 크게 늘어나고 많은 이윤을 남기지는 못했어도 내실 있는 경영성과를 계속 유지해 왔다고 자부
- 적자공사를 수주하면 부실시공을 하기 쉽고, 그 결과 회사의 평판만 나빠지기 때문에 특별한 경우가 아니면 적자공사는 수주하지 않음.
 - 무리하게 사업을 하면 부실시공을 하기 쉬워 신용을 잃고, 돈도 못벌고, 결국 사업을 하게 된 이유가 사라질 수 있음.
 - 대체로 최저가 공사에 대해서는 참여하지 않는 경향이 강함.
- 무차입 원칙을 계속 지키는 업체가 많은데 이것은 흑자경영이 가능했기 때문으로 보임.
 - 창업 이래 영업 적자가 발생한 경우가 한 번도 없었음.

10) 문예춘추, 2002. 9.

- 현장에 가능한 한 많은 권한 및 책임을 부여하고 본사는 지원기능 중심으로 슬림화
 - 현장을 신뢰하고 힘을 실어주면 문제 해결이 훨씬 신속하고 합리적이라는 것을 중시
 - 본사의 관리기능을 최소화하고 인력을 가능한 현장으로 전진 배치
- 보유하고 있는 현금이 풍부하여 거래 업체들에게 좋은 조건으로 결제를 하니 우량한 파트너와 장기간 협력관계를 맺을 수 있음.
- 내실 경영이 보수 일변도의 경영전략만을 추구한 것으로 오해해서는 안 됨.
 - 조사 대상이 된 기업 중에는 신중함과 적극성을 겸비한 업체가 많은 것으로 평가 됨.
 - 성공한 기업들을 보면 변화와 안정, 신중함과 과감함, 수익성과 안정성을 양자택일의 문제로 인식하지 않고 동시에 추구하는 경향이 있다는 것과¹¹⁾ 유사한 현상을 볼 수 있음.

(3) 고객 존중

- 고객의 평가에 의해 기업의 운명이 결정된다고 믿고, 고객이 요구하는 것은 설령 그것이 다소 무리하더라도 가능한 수용
 - 공사 마치고 고객으로부터 불평을 들어본 적이 없음.
- 한번 고객이 되면 영원한 고객이 되도록 최선의 노력을 기울임.
 - 이를 위해 품질과 신뢰를 지키기 위해 혼신의 노력을 기울임.
- 발주자가 만족하는 것이 중요한데, 건설업체가 자신의 입장에서 ‘이 정도면 되겠지’라며 적당히 얼버무려 대충 일을 끝내는 것이 업계가 고쳐야 할 만병의 근원
- 요령을 부리지 않고 원칙에 입각하여 공사하는 회사로 주변에 알려지면서 모르는 발주자로부터 입찰 참여 제안을 받는 경우가 많음.

11) 짐 콜린스:제리 포라리스, 전게서, p.69.

(4) 안정적 수주

- 오랜 신뢰관계를 유지하는 고객들이 주변에 공사할 사람들이 있으면 적극 추천
· 최선을 다한 공사로 장기적 신뢰관계를 유지
- 설계 과정에 참여하는 경우가 많아, 설계에 자사가 사용하는 공법등을 적공시키면 나중에 수주과정에서 유리한 입장에 서게 됨.
- 재무상태가 양호하고, 공사수행 실적이 많고, 성실하게 공사는 것으로 알려지면서 대기업들로부터 공동도급 등의 제의를 많이 받음.
- 자체 개발하거나 외국에서 도입한 신기술을 특허 등록하여 시장 지배력을 보유
- 수주는 행운이나 로비력에 의해 좌우되는 것이 아니라 실력과 노력의 차이에 의해 결정된다고 인식하고 분단히 연구개발
- 전문건설업체의 경우, 많은 대기업에 협력업체로 등록되어 있고, 우수 협력업체 등으로 선정되어 수의계약하는 경우도 종종 있음.

<표 XI-2> 기업별 수주영업 특성

기 업	특 징
금성백조주택	지역시장에 역량집중, 적극적 AS, 협력업체들에 의한 자발적인 입소문
대경건설	유능한 파트너들과 SPC 결성으로 시너지효과
삼보종합건설	전문분야(환경, 가스) 실적 양호로 수주확률 높고, 컨소시엄 제의 많음
삼일기업공사	장기 신뢰관계에 있는 다수의 고객들로부터 공사소개를 많이 받음
동아지질	전문분야에서의 높은 지명도, 자사 공법등을 설계에 반영, 해외시장 독자 개척
성도건설산업	전문분야에서의 높은 지명도에 의한 입찰참가 초청
특수건설	공법 특허등록, 설계도서에 특정 공법 반영

(5) 성실 시공

- 공사 계약을 하면 약속한 품질과 공기에 목숨을 걸어야 하는 것이 건설업
 - 건설업을 아무나 할 수 있다고 생각하는 경향이 있는데, 아무나 할 수 없는 것이 건설업
 - 약속을 너무 쉽게 하고, 잘 지키지 않고 대충해도 된다고 생각하는 사람들이 많아진 것 같아 우려
- 공사계약을 체결한 이후에는 상황변화로 다소 손실이 발생해도 계약 내용을 최대한 준수
 - 맡은 공사는 최선을 다해 성의껏 시공하는 것을 원칙으로 하니 주변의 평가가 좋아지고 장기적으로 많은 도움이 되고 있음.
 - 신의를 지켜 공사를 수행하니 발주자와 신뢰 관계를 오래 유지할 수 있고, 사소한 문제는 원만하게 수습되는 경우가 많음.
- 하자 개념 자체가 존재하지 않도록 하는 것이 원칙
 - 하자문제로 고객과 갈등을 빚은 사례는 없었음.
 - 자신들의 귀책 사유로 인해 공기를 준수하지 못한 사례가 없음.

(6) 우호적 협력관계

- 협력업체는 주종관계에 있는 업체가 아니라 자신이 발전하기 위해 반드시 필요한 동반자라고 인식
 - 협력업체는 또 다른 고객으로 인식하면서 가능한 지역의 협력업체와 안정적 협업 관계를 유지하려고 노력
- 현금 결제 등 양호한 대금지급으로 협력업체에게 실질적인 도움을 주려고 노력
- 협력업체에게 잘 해주니, 그들은 역시 저렴한 가격과 성실시공으로 보답해, 결국 더 많은 것을 얻었음.

- 협력업체에게 공사 이외의 사항에 대해서는 일체 신경 쓰지 않도록 함.
 - 협력업체와 호혜적인 관계를 갖는 것이 건설시공 및 품질 확보에 중요하다고 판단
 - 원하도급체간의 사적인 부조리 발생을 막는 것에도 도움이 됨.
- 그동안 원하도급 업체간에 서로 협력하고 이득이 되는 방안을 강구하는 것이 중요
 - 취약한 점이 많은 중소기업일수록 단점을 서로 보완하고 기술과 정보를 공유하는 노력이 필요

(7) 핵심 역량 강화

- 신기술 개발과 첨단장비 도입 등을 통한 경쟁력 강화는 전문건설업체들이 보다 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 나타남.
 - 시공관리를 주로 하는 일반건설업체들은 포괄적 개념에서의 공기 준수, 품질 개선, 하자 감소 등에 주력
- 새로운 공법을 개발·도입하고 고가의 대형 장비에 과감하게 투자하여 신공법 확산을 선도
 - 매년 상당한 금액을 새로운 기술 및 장비를 도입하는 데 사용
 - 주력분야와 관련된 신기술은 주로 자신들에 의해 국내에 처음 도입
- 중소기업일수록 품질로 승부를 걸어야 한다는 각오로 최고의 품질에 도전
- 경쟁업체들은 가격경쟁에 치중하는 데 반해 자신들은 품질향상과 기술개발에 치중
 - 경쟁업체와 비교하여 상대적인 경쟁우위를 유지하는 데 만족하지 않고 자신이 설정한 목표에 도달하려고 최선의 노력
- 직원들의 실력이 회사의 운명을 좌우한다고 믿고, 최고의 회사가 되려면 직원들도 최고가 되어야 한다고 생각
- 오랜 공사경험으로부터 나오는 아이디어를 접목시켜 생산성을 획기적으로 개선할 수 있는 공법을 개발하는 경우가 많았음.

- 사용 장비 등은 대부분 자체 보유하고 있어 임대에 의존하는 다른 업체와 비교할 때 경쟁우위를 점하고 있음.
- 다만 중소기업이 새로운 장비-공법-자재 등을 최적의 조건으로 활용하는 데는 일정한 과정과 시간이 필요하기 때문에 단계적 발전을 도모하는 것이 바람직
 - 조급한 마음에 익숙하지 않은 상황에서 갑작스런 생산조건의 변경은 예기치 못한 결과를 초래할 수 있음.

(8) 인간적 조직문화

- 건설업은 타 산업에 비해 기술인력의 중요성이 크며, 특히 팀워크가 매우 중요
 - 경영자는 이들을 도와주고 서로 협력하도록 하는 역할
- 경영자와 직원간에 신뢰가 쌓이고 존중하니 자연스럽게 애사심이 생김.
 - 자발적인 애사심에서 우러나오는 성실한 업무수행으로 시공품질이 양호한 것으로 평가
 - 기업이 어려울 때, 직원들이 뚝뚝 뭉쳐 회사 살리기에 앞장
- 대부분의 경우, 경영자에 대한 직원들의 자발적인 존경심이 상당히 강하고, 기업 발전을 위한 헌신적인 노력이 크다는 느낌을 받음.
 - 뛰어난 경영성과를 거두는 것은 훌륭한 조직을 갖추고 있었기 때문에 가능한 것이며, 그 반대가 될 수는 없음을 강조하고자 함.

(9) 투명 경영

- 경영자가 투명경영을 실천하고 솔선수범하니 기업 내부에 갈등이 없고, 단합이 잘됨.
 - 경우에 따라서는 답답하게 느껴지기도 하지만 장기적으로 경쟁력 강화에 도움
- 투명해진 기업운동을 통해 기업이 처한 상황을 같이 이해하고 문제를 함께 풀어나가는 데서 기업의 경쟁력이 생김.
- 기업의 대외 이미지가 좋아져 수주에도 간접적으로 유리하게 작용

(10) CEO 리더십

- 직원들이 소신껏 견해를 말하도록 하고, 합리적이라고 판단되면 흔쾌히 받아들임.
- 주력 분야에 역량을 집중하고, 사업범위 확장을 시도할 때는 주력사업 확장에 의한 다각화를 시도하고, 기존의 협력체계를 존중하고, 보수적인 경향이 다소 강하다는 느낌
- 장기적인 시장 및 제도 변화방향을 조망하고 이에 대비하기 위한 전략을 세우는 데 가장 주도적인 역할을 함.
 - 미래를 바라보는 통찰력과 핵심을 간파하는 직관력이 뛰어나다는 인상을 받음.
 - 건설업체의 시행착오는 자신의 기업에만 국한되는 것이 아니라 고객의 이익에도 심대한 영향을 미치기 때문에 더욱 신중
- 직원들에게 권위적으로 행동하지 않지만 상당히 권위가 있으며, 매사 검소하고 솔선수범하는 모습을 보임.
- 성공한 중소기업들의 공통점은 기업내 인화단결이 잘 이루어지고 있다는 것인데, 여기에는 CEO의 역할이 크게 작용하고 있는 것으로 판단됨.
- 기업이 위기에 봉착했을 때 좌절하지 않고 평소보다 강력한 결속력을 이끌어내는 것이 중요
 - 기업 경영과정에서 위기를 맞을 수 있는 것이 보통이지만, 이러한 위기를 어떻게 극복하느냐가 CEO가 염두에 두어야 할 가장 큰 과제
- 중소기업에게 공통된 과제 중의 하나는 훌륭한 창업자 이후에도 기업의 이념을 계승하고 조직경영의 연속성을 유지할 수 있는 후계자를 선정하는 것이라고 판단됨.

<표 XI-3> 조사 대상 기업의 특성

	사업분야	특화분야	경영특성	사업규모	수익성	기 타
(주)삼일기업공사	건축 90%	FED 공사	안정 위주	안정적	양호	오랜 전통, 원칙주의
(주)금성백조주택	아파트 60%	APT	수익 중시	고성장	최고수익	개발사업, 다각화
삼보종합건설(주)	공공토목 80%	공공 토목	100% 공공공사	다소 둔화	고수익	내실경영, 협업양호
대경건설	건축·토목균형	학교 BTL	다각화	안정적	건실	조직력, 적극성
(주)동아지질	연약지반보강 전문	육상토공, 설드 공사	전문화	상대적 대규모	양호	육상토공 최고수준 해외시장 독자개척
흥우산업(주)	전문업체중 최대 업종	수중, 준설	다각화	안정적	양호	해상토공 최고수준
(주)특수건설	핵심 집중	철도횡단 공사	틈새시장	안정적	고수익	기술 특허등록 고성능 장비 중시
성도건설산업(주)	핵심 집중	해체공사	틈새시장	최근 둔화	최고수익	해체공사 특화

2. 정책 제언

(1) 중소기업 제도의 역할과 공과

— 중소기업이 시장생산 메카니즘 속에서 다음과 같이 중요한 역할을 수행하기 때문에 정책적으로 중소기업의 활성화를 위해 노력하는 것이 정당화될 수 있음¹²⁾.

- ① 경쟁의 촉진자로서 장기적으로 독점을 방지함으로써 경제전체의 효율성을 제고
- ② 적정 생산규모가 작은 업종에서 효율적인 생산을 담당하고, 다양한 종류의 상품을 생산
- ③ 고용기회를 제공하여 실업 및 빈곤문제 개선에 기여
- ④ 지역경제 발전의 담당자가 되어 지역 불균형을 시정
- ⑤ 조립·생산·가공 등을 대기업보다 낮은 비용으로 수행하고, 대기업의 보완 역할을 담당
- ⑥ 기업정신이 강하고 자립정신이 풍부한 사람에게 기업활동 기회를 제공
- ⑦ 제품생산과 서비스 제공에서 기술혁신자로서 기능
- ⑧ 새로운 기업의 형성과 건전한 기업 생태계를 유지
- ⑨ 하도급생산 체계를 통해 대기업의 국제경쟁력을 강화

12) 이경의, 「중소기업의 이론과 정책」, 지식산업사, 1996. pp.329-330.

- 중소기업은 단순히 경제적 약자이기 때문에 보호받아야 하는 것이 아니라, 장기적으로 대기업의 독과점을 방지하는 경쟁 촉진자로서의 역할과 시장의 효율성을 높이는 분업생산자로서의 기능이 중요하기 때문이다.
- 시장경제에서 중소기업의 이러한 순기능 때문에 이들을 보호·육성하는 중요한 정책적 이유가 됨.
- 선진국은 경쟁친화적인 중소기업 정책을 추진하고 있으며, 최근 기업간 네트워킹을 강조¹³⁾
 - 미국의 경우, 중소기업을 ‘활력있는 다수(the vital majority)’로 인식하고 시장메카니즘에 입각한 활력의 유지가 정책의 근간을 이룸.
 - 중소기업은 대기업과의 경쟁, 중소기업간 상호 경쟁, 활발한 진입·퇴출 등을 통해 산업에 활력을 불어넣음.
- 우리나라의 건설정책은 중소기업을 보호하기 위한 여러 가지 제도를 탄생시켰음.
 - 일반과 전문 건설업간 겸업 금지
 - 전기·통신 등 일부 업종에 대한 분리발주
 - 각종 하도급 업체에 대한 보호
 - 도급하한제도
 - 지역의무공동도급제도
 - 지역제한입찰제도
 - 등급제한입찰제도
 - 지역공동도급가점제도
 - 소규모 적격공사에 대한 낙찰률 상향 조정
 - 건설업자간 상호협력우대제도 등
- 이러한 제도들은 중소기업을 보호 육성한다는 목적에서 중소기업을 경쟁으로부터 격리·보호하는 방식을 취함.

13) 재정경제부 등, 중소기업 경쟁력강화 종합대책, 2004. 7. p.93.

- 하지만 결과적으로 페이퍼 컴퍼니 등 허약한 다수를 양산하는 데 일조했으나, 경쟁력 있는 중소기업을 육성하는 데는 한계가 있음.
- 부실기업은 자연스럽게 소멸되도록 하고, 전문분야에서 경쟁력을 갖춘 중소기업은 보다 큰 역할을 하는 것이 바람직함에도 불구하고 선별·여과기능이 제대로 작동되지 못함.
- 결과적으로 신의와 원칙을 지키며 최선을 다려하는 기업과 요행과 보호로 연명하려는 무임승차 기업을 구별하지 못함으로써 기업가 정신이 훼손되고 어려우면 정부에 지원을 요구하는 의타적 관행이 심화되는 경향이 있음.
- 중소기업 보호정책이 제조업 등에서는 경영자금 지원, 정보화사업 지원, 기술개발 지원, 경영 컨설팅 지원 등 간접적이고 다양한 지원책이 강구되고 있는 것에 비하여, 건설분야에서는 주로 입·낙찰과 관련한 발주 물량 배분 등 직접적인 제한이 중심을 이루고 있음

(2) 경쟁력 있는 미들필더를 육성

- 성실하게 노력하는 중소기업을 육성하고 성장시키는 것은 경쟁질서를 유지시킬 뿐만 아니라, 장기적으로 건전한 기업 생태계를 만들어 효율성을 개선하고, 투명성을 높이며, 분배적 측면에서도 바람직할 것으로 판단됨.
- 이를 위해 우수 중소기업의 구체적인 성공 경험을 발굴하고 체계화시켜 여러 기업들에게 확산시키는 장치가 필요
- 작은 우량 기업을 장차 큰 우량 기업으로 성장시킬 수 있는 정책비전과 수단을 강구해야 함.
- 경쟁력을 도외시키고 기업 규모에 집착하여 칸을 막고 경쟁을 제한하는 산업정책으로는 글로벌 경쟁력을 갖춘 기업을 육성해내기가 어려울 것임.

- 일시적인 문제로 인해 우수 업체가 도산하지 않도록 하는 것이 여러 부실업체 살리는 것보다 중요
 - 중소기업은 환경변화에 대한 적응력이 약해 성실하고 우량한 중소기업이라도 예상치 못했던 일로 곤궁에 처하는 경우가 종종 있음.
 - 일시적인 현금흐름상의 문제나 피치 못할 불의의 사고로 도산한 우량한 업체가 많은데, 약간의 관심과 지원만 있으면 되살릴 수 있음.
- 이를 위해 우수 중소기업에게는 일시적인 현금흐름상의 문제를 해소시켜 줄 수 있는 일정 범위 내에서의 특별 신용공여, 산학연 공동 연구개발 사업에 대한 지원, 경영합리화를 위한 자문 지원 등의 인센티브를 검토할 필요가 있음.

(3) 효율성 중시 산업정책

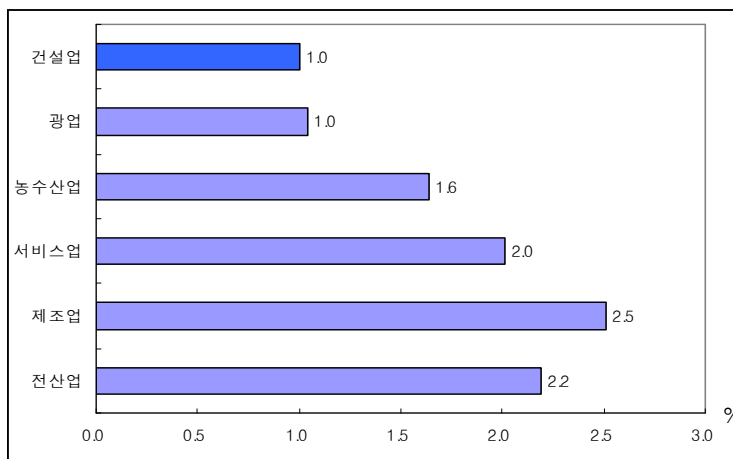
- 산업정책의 하나인 건설정책은 효율성을 우선해야 함.
 - 기업간 물량 배분, 특정 업체에 유리한 조건부여 등 분배적 개입은 최대한 자제하는 것이 바람직함.
- 맹목적인 중소기업 보호는 가능한 자제되어야 하며, 그것이 납세자 또는 국민에게는 어떠한 비용을 부담시키는지를 규명해야 함.
 - 여러 중소기업에게 고르게 공사를 배분하는 것이 공정한 것은 아니고, 자유로운 경쟁을 제한하고, 비용절감 노력을 약화시키며, 구태의연한 방식으로 일하는 기업을 유지시키고, 요행으로 이익을 보려는 더 많은 기업을 유인하게 됨.
 - 결국 기술개발과 품질향상을 위해 노력하고 투자하는 성실한 기업으로부터 기회를 빼앗아 무력한 다수가 정부의 시혜에 의존하는 상황이 될 수도 있음.
- 중소 건설업체를 보호하기 위하여 공사 규모, 공사 지역, 시공 업종 등 중첩적으로 경쟁을 제한하여 왔으나 이를 대폭 개선 완화할 필요가 있음.
 - 이처럼 여러 차원에서 중소기업을 보호하는 산업은 없는 것으로 알고 있음.
 - 제조업 등에서는 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」에서 ‘중소기업 고유업종’을 지정하여 왔으나 경쟁을 제한하는 요소가 강하다는 지적에 따라, 2006년 이후에는 고유업종을 폐지하기에 이르렀음.

- 단순히 기업규모를 기준으로 직접적인 지원 여부를 결정하는 것은 바람직하지 않고, 중소기업이 취약한 시장 및 기술동향 정보 지원체계를 강화하는 것이 필요

(3) 연구개발 지원

- 대부분의 건설업체들은 연구개발에 소홀한 경향을 보이고 있어, 기술혁신을 유도하기 위한 기술개발 지원프로그램을 활성화할 필요가 있음.
- 건설업의 매출액 대비 R&D투자 비중은 1.0%로서 국내 타 산업과 비교하여 최하위 수준
- 연도별 신기술 개발 실적도 점차 줄어들어 2001년에 59건에 달한 신기술 지정이 2003년에 44건, 2004년에는 39건 등으로 감소하는 추세를 보임.
- 중소기업청이 추진하는 기술혁신형 중소기업(Inno-Biz)으로 지정된 건설업체는 37개 업체로 전체의 0.7%에 불과¹⁴⁾

<그림 VII-1> 업종별 매출액 대비 연구개발비 비중



자료 : 산업자원부 홈페이지, <http://www.mocie.go.kr>.

- 일부 선도적 중소기업의 성장과정을 보면 외국에서는 널리 활용되는 기술 및 장비를 도입하여 히트한 경우가 많음.
- 전문건설업체의 경우, 대부분의 기업이 일본으로부터 기술과 장비를 도입하였음.

14) 중소기업청, 기술혁신형 중소기업(Inno-Biz) 지정현황(2006. 10월 현재).

- 우리 경제의 발전수준을 감안하면 이제 일부 분야에서는 독자적인 연구개발을 해야 세계적인 경쟁력을 확보할 수 있을 것이며, 더욱이 해외시장 진출을 위해서는 적극 노력해야 할 것임.
 - 추종자 또는 모방자의 위치에서 벗어나지 않으면 세계 경쟁에서 밀릴 수밖에 없음.
- 정부는 건설교통분야에 막대한 연구비를 책정하여 의욕적인 R&D 계획을 수립하고 있음.
 - 2006년 5월 발표한 ‘건설교통 R&D 혁신로드맵’에 따르면 첨단기술 중심의 중점 추진 프로젝트 『VC-10』¹⁵⁾을 선정, 향후 10년간 6.5조원의 투자를 계획
- 첨단기술 개발도 중요하지만, 중소기업에게 절실한 것은 국내 현실에 맞는 공법의 개발, 장비의 개량 등 실천적인 주제들이 대부분임.
 - 면담한 업체 중 상당수는 외국에서 도입한 공법이나 장비가 국내 실정에 맞지 않아 많은 고생을 하면서 얻어낸 개선 아이디어로부터 많은 도움을 받는다고 함.
- 건설교통 R&D의 일부를 지원하여 해당 분야 전문가와 중소기업 현장 기술자가 공동으로 참여하는 실용적 연구개발 체제를 운용하는 것이 바람직할 것임.
 - 중소기업은 특히 내부 인력의 제약이 많아 독자적으로 연구개발을 하는 데는 한계가 있어, 외부와의 협력에 의한 개방형 기술개발이 필요
 - 개별 업체 차원에서 이루어지는 것보다는 체계적으로 문제점을 개선하여 업계에 전파
- 전문분야 공사정보의 체계적인 DB 구축 필요
 - 중소기업들은 전문 분야에서의 귀중한 공사정보들이 DB로 축적되어 추후 부가가치가 높은 자원으로 활용되지 못하고 준공과 함께 소실되는 것을 안타깝게 생각함.

15) VC(Value Creator)-10의 내용 : U-ECO City, 초고층 복합빌딩시스템, 입체형 도심재생 시스템, 지능형 국토정보 기술혁신, 스마트 하이웨이 시스템, 초장대 교량, 미래 고속철도 시스템, 도시형 자기부상열차 실용화, 해수담수화 시스템, 중소형 항공기 인증기술개발(건설교통부, 건설교통 R&D 혁신로드맵, 2006. 5).

- 중소기업들은 체계적인 DB구축이 필요함을 인식하고 있지만, 소수 인원으로 운영되는 중소기업의 현실에서 항상 후순위로 밀리는 경향이 있음.
- 산업차원에서 실용적인 DB 구축 및 정보지원 프로그램을 검토할 필요가 있음.

참고문헌

- 김승용, 일본 중소기업의 초일류 생존전략과 성공사례, 무당미디어, 1996.
- 삼성경제연구소, 강한 중소기업에서 배우는 지혜, 1999. 2. 3.
- 삼성경제연구소, 한국기업 성장 50년의 재조명, 2005. 5. 11.
- 삼성경제연구소, 일류 중견기업의 성공요인, 2005. 5. 25.
- 이경의, 중소기업의 이론과 정책, 지식산업사, 1996.
- 재정경제부 등, 중소기업 경쟁력강화 종합대책, 2004. 7.
- 중소기업진흥공단, 글로벌 중소기업 희망보고서, 2005.
- 짐 콜린스·제리 포라리스, 성공하는 기업들의 8가지 습관, 김영사, 2005.
- 툼 피터스·로버트 워터만, 초우량기업의 조건, 삼중당, 1995.
- 통계청, 건설업통계조사보고서, 2005.
- 한국은행, 기업경영분석, 2005.
- 일간건설신문, 2006. 3. 23.

○ 저자 소개

권오현(ohkwon@cerik.re.kr)

충북대학교 경제학과 졸업
충북대학교 대학원 경제학 석사, 박사
전 국토연구원 책임연구원
현 한국건설산업연구원 연구위원

<주요 저서 및 논문>

건설업 중요소생산성에 관한 연구
세계 건설시장 투자 동향분석
주택 생산체계의 효율화 방안
건설상품별 중장기 시장 전망
건설업 업역구조 개편방안에 관한 연구
한국 건설업 미래 시장