

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 7 개 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	배경 : 미국의 경기호전시 금융기관으로부터 차입을 늘려 사업투자를 하였으나, 미국경기가 악화되면서 금융비용 부담이 막대해짐. 성공요인 : -채권단의 지원이 아닌 회사에 의해 다양한 방법으로 부채 축소 -비대한 조직 축소
Caldor	배경 : 미국 4위의 대형할인업체로서 방만한 경영과 재고누적에 의한 적자 확대, 할인업체간 치열한 가격경쟁에 따른 수익저하, 무리한 사업확장 등 성공요인 : -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.