

건설이슈포커스

시대별 건설기업의 경영 실패 특성 분석

2013. 10

권오현 · 윤영선

- 서론 4
- 기업 실패에 관한 예비적 고찰 6
- 시대별 환경 변화와 건설기업의 부침 11
- 시대별 건설기업 경영 실패 특성과 주요 원인 17
- 시사점 31

한국건설산업연구원

Construction & Economy Research Institute of Korea

요 약

- ▶ **지난 50년간 30대 건설업체의 70%에 해당하는 21개 업체가 역사 속으로 사라짐.**
 - 현재까지 생존해 있는 업체는 9개사, 그중 30위권을 유지한 업체는 4개사에 불과
 - 법정관리나 워크아웃 등 경영권 변동을 겪지 않은 업체는 2개사
 - 경영권 변동은 석유 파동, 외환위기, 글로벌 금융위기 등 경제적 격변기에 약 60%가 집중

- ▶ **건설기업들의 경영 환경은 국민경제 발전에 따라 급변했고, 기업 실패 요인 역시 시대에 따라 달라져 왔음.**
 - 건설시장 규모가 작고, 발주자 및 시장 조정자로서의 정부 역할이 컸던 1960~70년대에는 정부 규제 및 제도적 요인이 부각되었음.
 - 1980년대에는 해외시장에서 경험 부족으로 진출국의 정치·경제적 리스크의 고려 미흡, 클레임 처리 등 공사관리 측면에서 많은 시행착오를 겪으면서 위기에 직면한 경우가 많음.
 - 1990년대 후반 외환위기에서는 일시적 유동성 부족 등을 겪은 대기업들을 중심으로 경제적 타격이 집중되었음.
 - 2000년대 이후에는, PF 방식으로 자금 조달에 주력해 온 중견 기업들이 침체 국면에서 대거 위기에 직면하였음.

- ▶ **기업의 실패는 단일 요인보다는 여러 요인들이 복합적으로 작용하여 나타나는 경우가 대부분이며, 시대적 여건이 변하더라도 반복적으로 나타나는 경향이 있음.**
 - 경영자의 실책 : 미래 상황에 대한 판단 착오, 경영자의 자질과 경영 능력 부족, 과도한 욕심, 통찰력 부족, 지배 구조의 문제 등
 - 부적절한 전략 : 무리한 사업 다각화, 과도한 타인 자본에 대한 의존, 리스크 관리 시스템 부실, 사업 구조의 급격한 변화 등
 - 불운 : 예기치 못한 경제 위기 등의 도래, 대형 사고의 발생, 정치권과의 갈등 등

- ▶ **건설기업의 경영 실패를 통해 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있음.**
 - 경영자는 거시적 관점에서 경기 변동 상황에 대해 항상 주목하고, 대응책을 강구해야 함.
 - 과거 성과로부터 오는 자만심이 최대의 실패 요인이라는 점을 인식할 필요가 있음.
 - 경영자는 독단에 빠지기 쉬우며, 따라서 조직 내부에 이를 지적해줄 수 있는 장치 필요
 - 동시 다발적으로 사업 분야를 성급하게 확대하는 것은 지양하는 것이 바람직함.
 - 부채를 줄이고, 재무 관리를 보수적으로 하는 것이 기업 존속의 첩경
 - 도덕적 해이를 경계하고 모든 것을 자신의 책임으로 인식하는 자세 필요

1. 서론

- 기업에 수명의 한계가 있는 것은 아니지만, 부침을 거듭하면서 언젠가는 소멸되는 과정을 거침.
 - Fortune지에 의하면 세계적인 우량 기업의 평균 수명은 40년이며, 일본과 유럽 기업의 경우, 평균 13년에 불과
- 건설산업은 경기 기복이 심하고, 제도 변화에 지대한 영향을 받는 것으로 정평이 나 있어, 기업들은 훨씬 가혹한 생존 환경에 적응해야 함.
 - 자본적 투자 성격이 강한 건설 투자는 소위 '가속도 원리(acceleration principle)'가 적용되어 일반적인 시장 수요 변화보다 진폭이 훨씬 크게 나타남.
 - 미완성 목적물의 수주를 전제로 하는 건설산업에서 효율성·공정성·투명성을 제고하고자 도입한 업역·발주·입찰 제도 등은 기업의 활동에 많은 영향을 미침.
- 지난 반세기 동안 빠른 경제 성장과 도시화 과정에서 건설산업은 괄목할 만한 발전을 하였으며, 그 과정에서 많은 기업들의 흥망성쇠가 있었음.
 - 50년 전의 30대 건설업체 중에서 법정관리나 워크아웃 등을 겪지 않은 업체는 2개사에 불과
 - 경영 환경 변화가 심한 건설산업에서 기업들은 합리적 경영보다는 직관과 용기를 중시하는 경향도 있음.
- 1998년 외환위기, 10년 후에는 글로벌 금융위기가 도래하면서 우리나라 경제 발전에 크게 기여했던 건설했던 건설업체마저 역사 속으로 사라지는 시련을 겪음.
 - 외환위기 여파로 대우건설, 동아건설, 쌍용건설, 극동건설 등 굴지의 대형 건설사들이 워크아웃 또는 법정관리에 들어가는 등 혼란
 - 글로벌 금융위기로 PF 사업 의존도가 높았던 주택건설 업체들이 집중 타격을 받아, 2008년 100대 건설업체 중에서 45개 업체가 법정관리 또는 워크아웃을 경험
- 시련을 극복하고 이전보다 더욱 내실 있는 기업으로 진화한 경우도 있고, 파산하여 다 른 기업에 인수되어 새 출발한 경우도 있으며, 청산되어 소멸된 기업도 다수 있음.

- 결과적으로 소멸된 기업이라 하더라도 훌륭한 성장 과정을 보였고, 나름대로 위기 관 리를 위하여 노력했음에도 불구하고 예상치 못한 상황이 도래하여 불운을 겪은 경 우가 많음.
- 기업이 생존하기 위해서는 성공하는 기업을 벤치마킹하는 것도 필요하지만, 현재와 같 이 상황이 급변하고 불확실한 경우에는 여러 기업들이 겪은 시련과 실패로부터 시사점 을 발견하는 것도 의미가 있을 것임.
 - 실패한 기업은 시장 참여자들이 무엇을 우려하며, 무엇을 원하는지에 대한 중요한 정 보를 제공함.
- 건설시장의 장기 침체로 건설업체들의 어려움이 커지는 상황에서 전략 선택의 폭은 좁 아지고 실패의 가능성은 커지고 있어, 그 어느 때보다 신중한 판단이 요구되고 있음.
 - 건설경기의 침체, 관련 규제 강화, 부정적 산업 이미지 등 건설산업을 둘러싼 대내 외 환경이 날로 악화되는 상황에서 전략 선택의 중요성이 커지고 있음.
 - '실패를 거울삼아 성공을 모색한다(因敗爲成)'는 기업이 정신 관점에서의 조망 필요
- 이러한 관점에서 본 연구는 우리나라를 대표했던 주요 건설기업들이 겪었던 경영 실패 사례를 시대별로 조감하고자 시도하였음.
 - 실패 기업의 기준은 파산, 법정관리, 워크아웃 등에 해당한 경우로 한정하였음.
 - 분석의 대표성 및 신뢰성을 위해 상장 기업을 대상으로 함.
- 본 연구는 구성은, 제2장은 기업 실패에 관한 일반적 특성 및 요인, 제3장은 건설산업 의 시대적 발전 과정 및 기업의 부침, 제4장은 각 시대별 건설업체의 실패 특성과 요인 에 대해 알아보하고자 함.

2. 기업 실패에 관한 예비적 고찰

1) 기업 성장 및 소멸 관련 선행 연구

□ 기업의 성장과 소멸은 불가피

- 현실 세계에서 기업의 경쟁 우위는 일시적 현상으로 관찰됨.
 - 일부 우위는 다른 우위에 비해 오래 지속되는 경우도 있지만, 대부분의 경쟁 우위는 한정된 기간 내에서 유효
 - 한때는 탁월한 성과를 거둔 기업이 몰락의 길로 접어들어 일부는 재기에 성공하지만, 나머지는 소멸의 길을 걷게 됨.
 - 1980년대 이후 세계 휴대전화 시장에서 절대적 위치에 있던 Nokia사는 2000년대 스마트폰 개발 경쟁에서 밀리면서 급격히 몰락, 2013년 MS사에 인수됨.
 - 반면 Apple사의 경우, 1980년대 매킨토시 컴퓨터를 개발한 혁신 기업으로 주목 받았으나, 1990년대에는 도산 상황까지 악화된 후, iPod와 스마트폰으로 다시 최고의 혁신 기업으로 부상
- Foster와 Kaplan은 1917년 Forbes 창간호에 실린 미국 100대 기업 중 겨우 18개 기업만이 70년 후인 1987년에도 우량 기업으로 남아 있는 것으로 조사)¹⁾
 - 61개 기업은 다른 기업에 합병되었거나 파산되었고, 21개 기업은 존속은 하였으나 100대 기업에서 탈락
 - 대공황, 2차 대전, 오일쇼크 등 정치·경제적 격변을 겪으면서 수많은 기업들의 운명이 바뀜.
- 기업의 수명에 물리적 한계가 있는 것은 아니지만 기업도 생성과 성장 그리고 소멸의 과정이라는 라이프 사이클을 거치는 것으로 알려지고 있음.
 - 기업의 성장 단계는 일반적으로 ‘창업 → 성장 → 성숙 → 소멸’의 4단계로 구분됨.²⁾
 - 모든 기업이 동일한 과정을 거치거나 성장 단계가 연속되는 것은 아니나 퇴출은 모든 단계에서 발생

1) Foster, R. and Kaplan, S., Creative Destruction, New York, Doubleday, 2001.

2) 김성규 외, 「중소기업 창업·성장단계 관별모형 및 창업 특성에 관한 연구」, 2008, p.6.

- 「포춘」지에 의하면 세계적인 우량 기업의 평균 수명은 40~50년이며, 일본과 유럽 기업의 평균 수명은 13년에 불과³⁾
 - 우리나라의 경우 1965년 기준 100대 기업들의 80%가 1975년에 사라졌고, 1975년의 100대 기업 중 16개 기업만이 2007년까지 생존⁴⁾
- Wiggins와 Ruefli는 1974~97년 기간 동안에 40개 산업의 6,772개 업체 표본을 대상으로 기업의 생존율을 조사한 결과, 기업간 경쟁력 격차는 크지 않고 수명은 짧은 사실을 확인⁵⁾
 - 5%만의 기업이 10년 이상 우량한 성과를 유지했고, 0.5%의 기업이 20년 이상, 0.04%의 기업만이 50년 간 지속적으로 높은 성과를 거둠.
 - 조사 기간 동안 경쟁 강도는 점점 높아졌고, 경쟁 우위의 평균 지속 기간은 단축되었고, 우량 기업에서 탈락할 확률은 2배 이상 증가
 - 기업간의 경쟁과 혁신 활동의 가속은 일종의 공진화적 생존 경쟁을 초래하는 진화의 경쟁(Red Queen races)⁶⁾과 유사

□ 글로벌 시장 환경에서 경영 위기 심화

- IMF 외환위기는 한국 등 아시아 지역 기업의 경영 전략에 큰 영향을 미침.⁷⁾
 - 외환위기를 계기로 아시아 지역 기업들의 정실주의적 투자 관행 및 위험관리 시스템의 부실 등이 부각됨.⁸⁾
 - 기업의 금융 포트폴리오 결정에서 장기 투자에 투입하기 위해 금융시장에서 단기 채무를 조달하는 위험한 조달 방식이 비판을 받음.⁹⁾
 - 과잉 채무, 과잉 투자, 과잉 설비 등의 위험에 직면하였고, 특히 자산시장 붕괴로 부동산·건설 부문이 심각한 타격을 받음.¹⁰⁾

3) 대한상공회의소, 「오래 살아남은 기업들의 적자생존 연구」, 2005. 4. p.1.

4) 김병철·조범상, 「한국 기업 쇠퇴의 원인」, LG경제연구원, 2008. p.3.

5) Wiggins, R.R. and Ruefli, T.W., Schumpeter's Ghost-Is Hypercompetition Making the best of Times Shorter?, Strategic Management Journal, 26, 2005.

6) 모두가 최선을 다해 달리는 경주에서, 남들처럼 쉬지 않고 달려야 겨우 현재 위치를 유지할 수 있음을 의미.

7) 최성호 외, 「새로운 기업 성장 패러다임과 신산업정책 방향 연구」, KIET & MERI, 2012.

8) Krugman, P., Balance Sheets, the Transfer Problem, and Financial Crises, International Tax and Public Finance, Vol 6-4, pp.459~72, 1999.

9) Eichengreen, B. and R.Hausmann, Exchange Rates and Financial Fragility, National Bureau of Economic Research, 1999.

10) Molnar, M., Post-Crisis Changes in Banking and Corporate Landscapes in Dynamic Asia, OECD, 2003.

- 부동산 불패 신화가 무너지고, 재무적 안정성이 높은 대기업의 브랜드 파워 확대, 시장 수요 다변화 등의 변화에 대응하기 위한 마케팅 전략의 중요성이 커짐.
- 2008년 글로벌 금융위기를 계기로, 부동산시장의 거품, 확장적 금융정책과 금융 감독의 태만, 과도한 복지재정 지출 등이 문제로 부각됨.
 - 구미 선진국이 위기의 진원지였음에도 불구하고, 국제 무역이나 신용의 갑작스러운 위축으로 개도국이 상대적으로 취약한 것으로 나타남.¹¹⁾
 - 한국은 대규모 외국인 투자 유출 및 금융기관 대출 회수로 기업들이 자금 압박에 직면
 - 특히, 2000년대 중반 주택·부동산 붐을 계기로 개발사업 비중을 높였던 건설업체들은 사업성 악화와 PF 지급 보증 등에 따른 우발 채무의 증가로 경영 위기에 직면

2) 기업 실패의 요인과 건설산업의 특성

□ 기업 실패는 외적 요인과 내적 요인의 누적적 작용의 결과

- 부도 등 기업의 실패는 외적 요인과 내적 요인이 동시 또는 누적된 결과로 볼 수 있음.
 - 급격한 경기침체 등 외적 요인으로 실패를 맞을 수 있으나, 이 경우에도 모든 기업이 실패하는 것이 아닌 것을 보면 내적 요인의 작용을 간과할 수 없음.
- 기업 실패의 외적 요인은 기업을 둘러싼 시장 환경 변화와 관련된 것으로서 이는 다시 경기적 요인과 구조적 요인으로 구분할 수 있음.
 - 경기적 요인으로는 거시경제의 경기 침체가 대표적이며, 구조적 요인으로는 시장의 수요구조 변화, 정책 및 제도 변화, 산업구조 변화 등을 들 수 있음.
- 기업 실패의 내적 요인은 전략적 차원과 재무적 차원으로 구분하여 살펴볼 수 있음.
 - 전략적 차원의 요인으로는 경영진의 경영 능력 미흡과 막대한 투자를 동반하는 사업 다각화 실패를 들 수 있음.
 - 재무적 차원의 실패는 지나친 외형 위주의 성장으로 인한 안정성과 수익성 등 내실 악화를 들 수 있음.

11) World Bank, The Growth Report-Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development, 2008.

- 한편, 짐 콜린스는 기업 경영 전반에 걸친 실패의 내적 요인을 동태적 과정으로 제시¹²⁾
 - 1단계(성공으로부터 자만하는 단계) : 성공의 근본 요인을 잊고 자신의 능력만으로 성공한 것으로 여겨 자만심을 가짐.
 - 2단계(원칙 없이 욕심을 내는 단계) : 사업 규모 확대와 양호한 사업 성과로 '성공'에 대한 확신이 지나친 욕심으로 화를 자초
 - 3단계(위험 가능성을 부정하는 단계) : 부정적인 데이터는 축소하고 긍정적인 데이터는 부풀리며 모호한 데이터는 긍정적으로 채색
 - 4단계(위기 탈출 시도 단계) : 기업의 위기를 구원해줄 구원 투수를 찾아 나서며, 과감하지만 입증되지 않은 전략, 급격한 전환, 드라마틱한 문화적 변혁, 판을 뒤집을 합병, 사태를 한 방에 해결할 묘안을 추구
 - 5단계(소멸 단계) : 수익 부족이 아닌, 현금 부족으로 기업이 파산하는 단계

□ 도급사업과 개발사업의 복합적 실패가 건설기업의 실패 원인

- 건설기업들의 대표적인 사업 영역으로 도급사업과 개발사업을 들 수 있음.
 - 도급사업은 시공 영역에 초점을 맞추나 개발사업은 시공 전후 단계의 부동산 개발과 판매 등으로 사업 영역이 확장됨.
 - 도급사업에서는 주로 시공 계약 및 이행에 집중되어 리스크가 발생하나 개발사업의 경우에는 부동산 관련 부문으로 리스크 요인이 확대됨.
- 도급사업의 전형적인 실패 요인으로는 덤핑 등 저가 수주를 들 수 있음.
 - 최저가입찰제도 등 가격 중심의 입찰을 요구하는 제도적 환경에서 성장 지향적 건설 기업들은 적자 수주에도 불구하고 지속적 공사 물량 확보를 위해 저가 수주를 감행
 - 특히, 자금 흐름 등 재무상의 위험이 발생하는 경우 건설기업은 부도 방지 등을 위하여 저가 수주의 유혹에 빠지게 됨.
 - 저가 수주를 지속할 경우, 적자 누적으로 인한 부도에 빠지게 됨.
- 이 밖에도 도급사업의 경우 발주자와의 계약 관련 분쟁 발생 및 공사관리상의 문제 등으로 인하여 실패 요인이 발생

12) 짐 콜린스, 「위대한 기업은 다 어디로 갔을까」, 김영사, 2010.

- 발주자와 계약 관련 분쟁 발생시 정상적인 공사대금 수령이 어려워지며, 하도급 관리의 부실, 인력 및 자재 조달의 부실, 공기 관리를 포함한 현장 관리 부실 등도 실패 요인으로 작용
 - 단일 도급공사의 문제로 부도가 발생하기보다는 견적 및 사업관리 등 전반적인 역량 부족이 누적되어 기업 실패가 발생
- 도급사업과 달리 개발사업은 사업의 리스크를 건설업체가 부담하는 방식이기 때문에 실패 가능성은 더욱 증가
- 투입 비용이 많이 소요되는 부동산 개발사업은 도급사업에 비하여 높은 수익성을 기대할 수 있는 반면, 그만큼 사업의 리스크도 증가
 - 부동산 개발사업은 부지 매입비, 건설비, 차입금 이자 등 금융 비용과 기타 간접비 등 투입 비용이 많이 발생하여 재무적 측면에서 실패 가능성이 높음.
- 개발사업의 실패는 크게 사업자의 능력 미흡과 거시적인 사업 환경의 악화 등 두 가지 요인에 의하여 발생한다고 볼 수 있음.
- 사업자의 능력 부족 요인으로는 사업자가 사업 전 단계에서 타당성 분석을 제대로 하지 못한 경우, 사업 추진 단계에서 자금 조달 및 시공관리에 실패하는 경우, 그리고 분양 및 매각 마케팅에 실패하는 경우 등을 들 수 있음.
 - 사업 환경 악화의 요인으로는 비교적 장기간이 소요되는 사업 기간 중 예측할 수 없는 요인으로 인하여 갑작스럽게 부동산 경기가 악화되는 경우를 들 수 있음.
- 일정 규모 이상의 건설기업들은 기업 경영의 포트폴리오 측면에서 현실적으로 도급사업과 개발사업을 동시에 수행하지 않을 수 없음.
- 민간 부문의 비중이 커지는 상황에서 성장을 지속하기 위해서는 개발사업의 비중을 늘여가지 않을 수 없으나 그만큼 경영 위험도 커지게 됨.
- 건설기업의 실패는 단일 도급 또는 개발사업의 실패라기보다는 두 사업의 복합적, 누적적인 실패의 결과로 보아야 할 것임.
- 저가 수주의 도급 공사를 유지 또는 확대하는 가운데 비교적 규모가 큰 한두 건의 개발사업에서 실패하는 경우가 대표적임.

- 도급사업과 개발사업 둘 다 실패에 이르는 내적 요인과 외적 요인이 있음.
- 도급사업 실패의 내적 요인에는 무리한 외형 위주의 성장 전략 추구와 견적 및 시공관리 능력 부족 등이 있으며, 외적 요인으로는 가격 위주의 입찰제도 확대 등 제도적 요인과 공공 건설 수요의 위축 등 건설경기 부진 등을 들 수 있음.
- 한편, 개발사업의 내적 요인으로는 사업 타당성 분석 실패, 자금 조달 및 사업관리 능력 부족, 분양 및 매각 마케팅의 실패 등이 있으며, 외적 요인으로는 급격한 부동산 경기 하락과 부동산 관련 규제 강화 등을 들 수 있음.

<표 1> 도급사업과 개발사업 실패의 내·외적 요인

구분	도급사업	개발사업
내적 요인	· 무리한 외형 위주의 성장 추구 · 견적 및 시공관리 능력 부족	· 사업 타당성 분석 실패 · 자금 조달 및 사업관리 미흡 · 분양 및 매각 마케팅 실패
외적 요인	· 가격 위주의 입찰제도 확대 등 제도적 요인 · 공공 건설 수요 위축 등 건설경기 부진	· 급격한 부동산 경기 하락 · 부동산 관련 규제 강화

3. 시대별 환경 변화와 건설기업의 부침

1) 시대별 건설산업 환경 변화

□ 1950년대 이전 : 전후 복구사업으로 초기 성장 기반 마련

- 1950년대 이전은 대한민국 수립과 전후 복구사업, 건설업 제도의 정비 등으로 건설업계의 기복이 심한 가운데, 초기의 성장 기반이 마련된 시기였음.¹³⁾
 - 해방 후 일제의 귀속 재산으로 처리된 건설업체는 61개였으나, 미 군정청의 공사 발주 증가로 1948년에는 서울에만 3,000여개 업체로 늘어남.¹⁴⁾
 - 해방 이후 1950년 이전에 설립된 주요 건설업체는 충남토건(동아건설), 삼환기업, 극동건설, 현대건설, 대림산업, 삼부토건 등이 있음.

13) 건설부 건설경제국, 건설산업 발전사, 1992.

14) 하지만, 실제로 집계 가능한 업체는 132개사에 불과할 정도로 체계를 갖추지 못한 업체가 많았음. 당시 상황과 관련하여, 우일사(又一社) 일화가 있는데, 일제 강점기에 '삼지원토목'이라는 합자회사를 운영하던 김창석 씨가 1946년 회사명을 '우일사'로 변경했는데, 작명 동기가 '여기 또 하나(又一) 회사가 등장한다'는 의미의 자조적 표현이었다고 함. 대한건설협회 서울시회, 「대한건설협회 서울특별시회 50년사」, 2011.

- 미 군정청 발주 공사를 주로 담당한 업체는 현대건설, 대림산업, 동아건설, 삼부토건 등 4대 업체로 알려짐.¹⁵⁾
- 1950년대 후반 전후복구 사업으로 토목분야 수요가 급증하자, 다수의 건설업체가 설립되었으나 시공 능력을 갖춘 업체는 매우 부족
 - 전쟁으로 건설 생산 기반은 크게 훼손되어, 종업원 10인 이상의 건설업체는 60개사에 불과했고, 전체 종업원 수도 4,000명에 불과
 - 전후 복구사업은 외국 원조로 도로·철도·교량 등 인프라 복구에 집중되면서 토목건설 업체들이 중추적 역할을 담당하였으며, 대동공업, 중앙산업, 현대건설, 극동건설, 삼부토건 등이 두각을 나타냄.¹⁶⁾

□ 1960~70년대 : 제도 정비 및 압축 성장 토대 조성

- 1960년대에는 경제개발계획에 따른 각종 개발사업의 추진 및 「건설업법」 도입(1958년)에 이은 면허제도의 변경으로 건설업체의 부침이 심했음.
 - 건설 공사의 규모 확대로 기업의 대형화가 이루어졌고, 1960년대 후반에는 월남전 특수 등을 계기로 해외시장 진출을 모색하는 건설업체 등장
 - 현대건설, 대림산업, 극동건설, 삼부토건 등이 상위 그룹을 형성하면서, 경남기업, 삼환기업, 신성건설, 풍림산업 등이 30위권으로 진입
- 1970년대에는 압축 성장을 견인하기 위한 연평균 10.8%를 상회하는 건설 투자 급증으로 건설기업의 대형화 및 중동 지역으로 해외 진출 본격화
 - 현대건설, 대림산업, 동아건설 등 대기업은 여러 계열사를 가진 재벌 그룹으로 성장하였고, 일부 기업은 2세에게 승계되거나 전문 경영인으로 대체
 - 재벌 그룹이 형성되면서 그룹별로 자체 건설사를 신설하거나 중소 건설사를 인수하는 경향이 나타남.¹⁷⁾
 - 대우개발(대우건설), 협화실업(코오롱글로벌), 미룡건설(동부건설), 한신공영 등이 30위권으로 진입

15) 매일경제, 1973. 3. 12.

16) 매일경제, 1995. 3. 15.

17) 삼성종합건설(삼성물산, 1977), 대우건설(1973), 럭키개발(GS건설, 1969), 선경종합건설(SK건설, 1977), 롯데건설(평화건설 인수, 1979), 한라건설(현대산업개발, 1977) 등

□ 1980년대 : 해외건설 붐과 퇴조

- 1980년대는 중동 지역의 오일달러 감소로 해외건설에 주력했던 업체들의 타격이 컸으나, GDP 성장률이 10%를 넘는 3저 호황¹⁸⁾으로 국내 시장은 견조한 성장세를 보임.
 - 해외건설에서 과당 경쟁, 부실 수주, 클레임 등으로 중동에 진출한 업체들이 큰 타격을 받고, 정부의 해외건설합리화 조치로 해외 면허를 반납¹⁹⁾
 - 건설 공사가 기획·개발·금융 기능이 요구되는 개발사업으로 확대됨에 따라 한양, 삼환기업 등 10위권 내의 비그룹 소속 건설사가 퇴조하는 대신, 그룹에 속한 건설사들이 두각을 나타내기 시작
 - 현대건설의 독주가 지속되는 가운데 대우건설, 대림산업, 동아건설, 현대산업개발 등이 선두 그룹을 형성했고, 후반기에 삼성물산이 5위권에 진입
 - 럭키개발(GS건설), 유원건설(울트라건설), 쌍용건설, 신동아건설, 선경건설(SK건설), 금호건설, 한라건설, 코오롱건설(코오롱글로벌) 등이 30위권 내에 진입
 - 1970년대 이전에 상위권에 속했던 업체들 중에서 건설산업, 풍전산업, 신흥건설, 공영건설, 국제실업, 신승기업, 정풍건설 등이 대거 퇴출

□ 1990년대 : 업체 증가와 외환위기로 산업구조 변화

- 1990년대는 면허 개방으로 신규 업체들이 대거 진입하기 시작했고, 수도권 신도시 개발로 주택업체들의 도약이 뚜렷했으나, 후반에는 외환위기를 맞아 건설한 업체마저 불의의 도산 사태를 맞는 경우가 속출
 - 만성적인 초과 주택 수요 하에서 신도시 개발 등 대규모 사업으로 진행되는 과정에서 공급 능력이 우수한 대형 업체들의 중요한 사업 영역으로 정착
 - 주택 200만호 건설사업에서 두각을 나타낸 소위 '대구 3인방'으로 불린 청구·우방·건영 등을 비롯하여 태영건설, 신안건설 등 주택업체의 약진이 두드러짐.
 - 1990년대 초중반 부동산 경기 침체로 주택개발 사업을 과도하게 추진했던 한양, 우성건설 등 대형 업체들의 부도 발생
 - 외환위기를 맞아 심각한 금융 경색 및 수주 급감으로 동아건설을 비롯해 대우건설,

18) 1980년대 중반 '저금리·저유가·저달러' 상태가 지속돼 국제 수지는 흑자로 개선되고, GDP 성장률은 10%를 넘는 호황을 이룸.

19) 1984년 해외건설 합리화조치로 경향건설 등 실적이 부진했던 12개 업체가 단계별로 해외 시장에서 철수

쌍용건설, 극동건설, 한보건설 등 그룹에 속한 건설업체들이 대거 몰락했고, 중견 업체 중에서는 아주토건, 공영토건, 삼풍건설, 라이프주택, 한일산업, 기산 등이 퇴출

<표 2> 외환위기사 주요 경영 위기 건설업체 현황

구분	업체명
위크아웃	동아건설산업, 쌍용건설, 벽산건설, 우방, 남광토건, 화성산업, 경일건설, 서한, 진도종합건설 등
법정관리	한보, 한양, 극동건설, 한신공영, 청구, 우성건설, 건영, 아남건설, 유원건설, 한라중공업, 일성건설, 신원종합개발, 국제종합건설, 라인건설, 삼익, 벽산개발, 자유건설, 진흥기업 등
화의	한라건설, 동성종합건설, 서광건설산업, 국제종합토건, 진로건설, 삼익건설, 삼익주택 등
퇴출	아주토건, 공영토건, 삼풍건설산업, 라이프주택개발, 한일산업, 기산 등

자료 : 한국건설산업연구원 내부 자료.

□ 2000년대 : 10년 만에 다시 온 금융위기로 중견 건설업체 고전

- 외환위기의 여파가 진정되고, 2000년대 중반에 주택·부동산 붐이 일자 건설업체 주도의 PF 개발사업이 확산됐으나, 2008년 글로벌 금융위기로 다수 기업이 도산
 - 동아건설은 외환위기의 충격을 끝내 극복하지 못하고, 2000년 법정관리에 이어 2001년 파산 선고를 받고 그룹은 해체됨.
 - 현대건설은 2001~06년까지 채권단 관리에 들어가면서 장기 독주체제가 흔들리고, 삼성물산, 대우건설, GS건설, 대림산업, 포스코건설 등이 안정적으로 상위 그룹을 형성
 - 외환위기 당시, 30.6만호에 불과했던 연간 주택 공급량이 2002년에 66.6만호로 증가하는 등 부동산 붐으로 재무상태가 양호한 포스코건설, 롯데건설 등이 약진
 - 대기업들은 외환위기 이후 위험관리 시스템을 대폭 강화했으나, 중견업체들은 과감한 개발사업 추진 등 공격적 마케팅을 통해 시장 점유율을 확대하려는 경향이 나타남.
 - 2008년 글로벌 금융위기가 심화되면서 시장 수요는 급감하고, PF 용자에 대출 회수 압력이 가중되면서 사업성이 급격히 악화돼 다수의 업체들이 도산하는 사태가 발생
 - 공공공사 축소 및 발주 제도의 변화로 국내 수주 환경이 악화되자 중앙아시아 등 개도국에서 개발사업을 추진하던 중견 업체들이 해당 국가의 신용 경색으로 고전
 - 외환위기에 이은 금융위기의 여파로 삼익주택, 경향건설, 신화건설, 우성건설, 동신, 건영, 월드건설, 대주건설, CN우방, 경일기업 등이 퇴출됨.

<표 3> 글로벌 금융위기 이후 주요 경영 위기 업체 현황

구분	업체명
위크아웃	쌍용건설, 경남기업, 우방, 이수건설, 동문건설, 월드건설, 풍림산업, 우림건설, 삼호, 신도종합건설, 현진건설, 금호산업, 대우자동차판매, 성우종합건설, 벽산건설, 신동아건설, 남광토건, 한일건설, 중앙건설, 제일건설, 청구, 한라주택, 동일토건, 고려개발 등
법정관리	신성건설, 태왕, LIG건설, 범양건설, 풍림산업, 우림건설, 벽산건설, 삼환기업, 남광토건, 한라산업개발
퇴출	삼익주택, 경향건설, 신화건설, 우성건설, 동신, 건영, 월드건설, 대주건설, CN우방, 경일기업 등

2) 30대 건설업체의 부침, 반세기

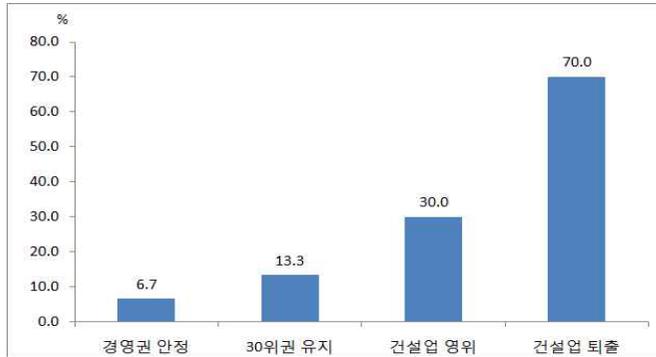
□ 50년 동안 70%가 퇴출

- 지금부터 50년 전인 1962년의 도급 한도액²⁰⁾ 기준 30대 기업 중에서 현재까지 생존해 있는 업체는 9개사에 불과함.
 - 현재도 30위권을 유지하는 업체는 현대, 대림, 경남, 풍림 등 4개사이며 30위권 밖의 업체는 삼환, 극동, 동아, 신성 등 5개사임.
- 지난 50년 간 법정관리나 위크아웃을 겪지 않은 업체는 대림산업과 삼부토건²¹⁾ 2개사
 - 30대 업체의 70%에 이르는 21개사가 건설업 면허 취소 또는 자진 폐업 등으로 퇴출
- 대림산업과 삼부토건은 안정 지향적 경영을 추구해 온 대표적 기업으로 평가됨.
 - 대림산업은 1939년 설립 이후, 줄곧 정치권 등과 일정한 거리를 유지하는 대신, 실무적·기술적으로 접근하는 보수적 업체로서 계속 5위권을 유지
 - 삼부토건은 건설업 면허 1호 업체라는 상징성을 갖고 있으며, 공공토목 공사에 주력하는 보수적 업체이나, 최근 아파트 개발사업 참여로 고전한 바 있음.

20) 1998년 이후에는 시공능력평가액

21) 삼부토건은 2011년 4월 법정관리를 신청을 했으나, 6월 신청을 철회

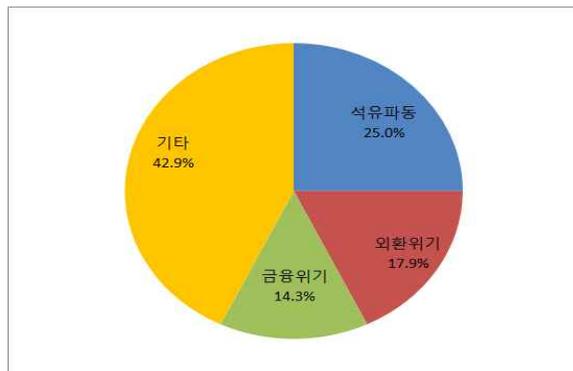
<그림 1> 50년 전 30대 건설업체의 경영권 변동 실태



□ 경영권 변동, 경제 위기 국면에 집중

- 1962년도 30대 건설업체 중에서 경영권 변동 발생은 1970년대 석유파동, 1990년대 외환 위기, 2000년대 금융위기 등 경제적 격변기에 약 60%가 집중²²⁾
 - 1·2차 석유파동 시기(1973~75년, 1978~81년) : 7개사(25.0%)
 - 외환위기(1998~2001년) : 5개사(17.9%)
 - 글로벌 금융위기(2008~12년) : 4개사(14.3%)

<그림 2> 50년 전 30대 기업의 경영권 변동 시기



22) 정확한 경영권 변동 시기가 파악되지 않는 일부 업체는 기타로 분류

4. 시대별 건설기업 경영 실패 특성과 주요 원인

1) 1980년대 이전

- 1980년대 말까지는 건설산업의 도약 및 성장기로서 건설기업들은 국내외 시장에서 적극적으로 성장을 추구하는 가운데 성공과 실패를 경험하게 됨.
 - 1970년대 이전은 국내시장 요인에 의한 중소 건설업체들의 실패 사례가 주류를 이룬 반면, 1980년대는 외형이 커진 해외건설업체를 중심으로 대규모 실패가 발생

□ 1970년대 이전 : 영세 및 중소기업의 실패 사례 다수 발생

- 1970년대 이전은 국내 건설시장이 양호한 성장세를 지속하는 가운데 경쟁력이 취약한 영세 중소기업들의 실패 사례가 자주 발생
 - 1962년 경제개발계획 추진과 더불어 사회간접시설 건설이 본격화되면서 건설산업은 빠른 성장세를 보였으나,²³⁾ 정부 정책의 변화 및 일시적인 경기 불황으로 영세 건설 기업들의 도산이 자주 발생
 - 1972년도에 종합건설업체 가운데 48.7%가 법인이 아닌 개인 업체였다는 점만 보아도 당시 건설업체들의 영세성을 짐작할 수 있음.²⁴⁾
 - 영세 중소 건설기업들은 자금력 부족 등 취약한 재무구조와 전근대적 경영관리로 인하여 작은 시장 및 정책 충격에도 쉽게 부도를 맞는 등 경영상의 취약성 노출
- 1970년대에 들어서면서 건설시장의 외형이 커지고 산업구조가 변화됨에 따라 영세 및 중소 건설업체들의 경영 여건은 점점 더 불리하게 전개되었음.
 - 1969년 경부고속도로 조기 완공 이후 정부 공사 발주 부진 등으로 나타난 경기 불황에 더하여 정부의 계약제도 개선 및 건설면허 강화 등 제도적 요인까지 겹치면서 재무구조가 취약한 중소 업체들의 경영난은 가중되었음.
 - 또한, 1970년대 중반 이후 재벌 및 대기업의 건설업 진출이 확대됨에 따라 중소 건설업체들은 상대적으로 수주 경쟁에서 불리한 상황에 처하게 되었음.

23) 1962~70년 기간 건설업 부가가치 증가율은 19.9%로 국민총생산 증가율 10.7%보다 두 배 가량 높았으며, 같은 기간 국민총생산 대비 건설투자 비율은 8.1%에서 17%로 증가하였음.

24) 매일경제, 1972. 1. 19.

- 1970년대의 시장 여건은 정부가 면허 동결(1974년) 등의 조치를 취했음에도 불구하고 중소 건설업체들에게는 여전히 험난하였으며, 그 결과 덤핑 수수 등으로 인한 도산 및 실패 기업들이 속출하였음.
- 1977년도에 실패한 업체를 보면, 면허 취소 21개사, 부도 14개사, 명의 이전 76개사 등 총 111개사에 달하였으며, 이즈음 범화건설, 초석건설, 옥전산업, 정진건설 등 상장 업체도 부도를 당함.²⁵⁾
- 1980년에는 정부의 사회문란 부실업체 정화작업에 따라 금강산업과 옥전산업이 면허 취소를 당하였고, 아주건설 등 4개 업체가 영업정지를 당하였음.
- 한편, 1970년대 중반 이후 아파트 건설이 증가함에 따라 주택산업이 태동하기 시작했는데, 이 부문에서의 부도 사례도 발생하기 시작
- 1969년 주택건설 실적이 10만호를 넘어서면서 주택전문업체가 출현했으며 1977년에는 20만호, 1978년에는 30만호를 상회하면서 주택산업이 빠르게 성장²⁶⁾
- 이런 상황에서 1978년에 우량 건설업체였던 정진건설이 아파트사업에 주력하다가 갑작스런 경기 침체로 미분양과 중도금 회수 부진 등으로 도산

□ 1980년대 : 해외건설업체의 대규모 실패 발생

- 1970년대 이후 해외시장으로 진출하기 시작한 건설업체들은 이후 1980년대 말까지 성공과 실패의 양극단을 경험하게 됨.
- 본격적인 해외시장 진출은 1970년대 중반 중동시장을 대상으로 시작되었으며,²⁷⁾ 1981년에는 세계 제 2위의 건설 수출국으로 부상
- 그러나 1982~83년을 정점으로 중동시장이 급격히 위축되면서 수주 물량 감소와 더불어 해외건설업체의 부실 문제가 심각하게 대두
- 1980년대 이후 중동 국가들은 유가 하락에 따른 경상수지 압박으로 토목 및 건축 발주를 대폭 줄임과 동시에 공사 단가 및 대금 지불 조건 등 계약 조건을 자국에 유리하게

25) 동아일보, 1978. 2. 22, 매일경제, 1979.7. 4.

26) 그 결과 1970년대 초반까지 도급순위 100위 안에 드는 주택전문업체가 전부하였으나 1979년에는 50위 업체 중 주택업체가 13개나 포함되었으며, 2개 업체는 10위 안에 들었음. 매일경제, 1979. 12. 11.

27) 1973년 삼환기업의 사우디아라비아 <카이바-알올라 고속도로> 공사 수주를 시작으로 본격적인 중동시장 진출 시대가 열림.

- 변경하였고, 강력한 자국화 정책을 펴 나갔음.
- 이러한 상황에서 공사대금의 현물 지급과 미수금이 크게 늘어났으며, 이에 효과적으로 대응하지 못한 해외건설업체들의 부실화가 가속되었음.
- 해외건설업체의 부실 요인으로는 중동 중심의 진출 지역 편중, 차입 의존도가 높은 취약한 재무구조, 단순 노동력에 주로 의존하는 낮은 기술 수준, 해외건설 계약 및 관리 관련 경영 능력 부족 등의 문제점이 지적되었음.
- 기업 측면의 문제점과 더불어 당시 정부의 해외건설 정책에도 문제점이 있었음.
- 수주 받은 공사에 대해서는 은행으로 하여금 무조건 지급 보증을 하도록 한 정부의 강력한 해외건설 육성 및 지원 정책이 업체들의 경쟁력을 약화시키는 결과를 초래
- 그 결과 1983년도에 해외건설면허 53개 업체 중 단 1건도 수주를 못한 업체가 20여 개사에 이르렀음.²⁸⁾
- 수주난과 더불어 미수금 누증, 선수금 비율 감소 등으로 해외건설업체들은 금융비용이 증가하면서 심각한 자금난을 겪게 되었음.
- 이러한 영향으로 1978년도에 78개에 달한 해외건설면허업체는 1980년 73개사, 1984년 55개사로 감소하였고, 1986년에는 30개사로 정비되었음.²⁹⁾
- 그러나 1980년대 해외건설업체들의 부실 및 실패는 비록 중동시장의 침체가 그 출발점이었으나 국내 시장과의 연관성을 무시할 수 없음.
- 강력한 정부 지원에 힘입어 해외로 진출한 건설업체들은 해외공사에서 획득한 막대한 수익을 국내 부동산 투자 사업 및 계열 기업을 확장하는 데 주력하였음.
- 그러나 1980년대 초중반 해외건설 부진과 더불어 국내 건설경기마저 동시에 침체되면서 이들 외형 확장에 주력한 업체들은 급격한 자금난에 빠지게 됨.
- 해외건설업체들의 자금난은 건설부문에 대한 금융권으로부터의 신용도 저하와 자금 경색을 유발했으며, 그 결과 동시다발의 해외건설업체 부도 및 실패가 노정

28) 매일경제, 1984. 10. 23.

29) 매일경제, 1986. 2. 24.

- 중동·해외건설업 부실로 인한 제1호 도산 업체는 신승기업이며, 이후 1977년부터 1988년까지 총 62개 업체가 실패를 경험하였음.
- 1977~84년 기간에 정비된 해외건설업체는 면허 반납 21개사, 부도 10개사 등 31개사
- 정부가 산업합리화 조치를 통하여 적극적으로 정비에 나선 1985~88년 기간 중에는 면허 반납 31개사, 부도 3개사, 미시공 및 기타 10개사 등 총 31개사임.

<표 4> 해외건설업체의 정비 내역

구분	계	1977~84년	1985~88년
계	62	31개사	31개사
면허 반납	39	21개사 덕산, 삼풍, 진양, 동양건설, 정진, 청화, 경향, 대상, 신흥, 신동양, 자명, 아세아, 삼도, 한일건설진흥, 한국도시, 파일, 국진, 대서, 대창, 대호, 화성	18개사 ▶ 자진 반납 : 대농, 한일산업, 코오롱, 롯데, 진덕, 미성, 광주고속(7) ▶ 합리화 : 진흥, 삼익주택, 한양, 라이프, 한신, 동양고속, 삼익건설, 고려, 정우, 태평양, 덕수(11)
부도	13	10개사 신승, 울산, 금강산업, 동양산업, 건설산업, 석락, 우진, 태화, 제세	3개사 ▶ 국제실업, 대신, 서일
미시공, 기타	10		10개사 ▶ 미시공 : 금강, 대한종합, 대한준설, 동국, 삼환까뮤, 신동아, 한국건설, 한양건설(8) ▶ 시공 중 공사 완료 후 반납 예정 : 남광, 삼호(2)

자료 : 해외건설협회, 「해외건설민간백서」, 1989.

- 1985년 이후 시행된 정부의 산업합리화 조치를 통한 부실 처리 업체는 총 15개사였음.
- 이 중 한양, 삼익주택, 라이프주택 등 6개사는 업종 전환 및 국내 건설업 중심으로 전문화 조치되었으며, 삼호, 국제종합건설, 경남기업 등 8개사는 제3자 인수 조치를 받았고, 태평양건설은 계열기업과 합병 처리되었음.

2) 1990년대 : 외환위기로 충격적 구조 변화

- 1990년대는 건설업 면허 개방에 따른 업체수의 폭발적 증가, 주택 200만호 건설 그리고 후반에 닥친 외환위기로 제도 및 시장 양 측면에서 구조 변화가 본격화됨.
- 1990년대 중반 경기 침체기에 사업 다각화 및 첨단 공법에 집중 투자한 기업들이 타격을 받았음.

- 개발사업에서 선전했던 우성건설, 한양 등 대기업의 몰락이 건설업계에 충격을 줌.
- Prefab 및 TBM 등 첨단 공법을 도입하였으나, 기술적·경제적 여건의 미비로 인한 하자 누적 및 시장 미성숙 등으로 한양 및 유원건설 등이 도산

- 1990년대 후반기에는 외환위기가 발생하자 외부 자금 의존도가 높았던 다수의 대기업들이 도산하게 됨.
- 외환위기로 1998년 건설 수주는 37.2%나 급감하고, 극도의 신용 경색이 뒤따르는 이례적인 상황에서 대규모 사업을 추진 중인 대기업을 중심으로 타격이 집중됨.
- 외환위기에 따른 급격한 자금 경색 및 수주 급감과 정치적 요인으로 대우건설, 극동건설, 쌍용건설 등을 비롯한 다수의 대기업들이 심각한 위기에 직면

□ 사업 다각화의 실패 : 우성건설 사례

- 건설산업은 경기 변동이 심하기 때문에 장기 생존을 위해 건설업체들은 적절한 사업 다각화가 필요하다는 인식을 갖는 경우가 많음.
- 건설업의 불안정성을 극복하기 위한 노력으로 추진하는 사업 다각화는 나름대로 성과를 거둔 기업들이 장기 전략 관점에서 주로 추진
- 대규모 아파트 개발사업을 하는 건설업체 중 일부가 유통업 분야에 진출하였으나, 고전하는 경우가 많았음.³⁰⁾
- 입주민들의 편의를 위한 상가 건설이 의무화된 상황에서, 매입 부지를 이용 백화점·대형 할인점 등을 건설하는 경향이 1990년대부터 뚜렷이 나타남.

- 그 밖에 개발사업 등을 통해 빠른 성장을 이룬 건설업체들을 중심으로 골프장, 복합리조트, 호텔업, 빌딩임대업, 금융업, 및 제조업 등 이업종 분야로 진출하는 경향이 나타났으나, 외환위기 등 예상치 못한 경기 침체로 다수의 기업들이 위기에 봉착
- 1990년대 도산한 건설업체 중에서 사업 다각화 실패의 대표적 사례로 우성건설이 있음.
- 1974년 중화주택개발로 시작한 우성건설은, 창업 4년 만에 주택건설 실적 9위, 1990

30) 매일경제신문, "주택업체 집만 짓던 시대 끝났다", 1994.2.1.

- 년 시공능력 10위, 1993년 주택 분양 실적 1위를 차지하는 등 고속 성장
- 1970년대 건설업체들의 중동 진출이 붐을 이루던 때에도 안정 성장을 위해 국내 주택사업에만 집중하고 해외사업은 단념
- 주택사업을 주력하던 우성건설은 ‘주택사업은 한계가 있어 업종 다각화가 필요’ 하다고 판단하여 제조업, 유통업 등에도 진출하는 등 1990년대 이후 사업 다각화 추구
- 우성유통을 비롯하여 타이어 생산업체인 우성타이어, 호텔 및 콘도 사업의 우성관광, 조립식 자재생산업체 우성공영 등 10여개 업체를 통해 다각화 추진
- 1990년대 초중반을 정점으로 골프장의 인수 및 건설, 부산과 광주 리베라백화점 부지의 매입, 실버타운 건설, 콘도 호텔 등을 이용한 휴양 시설 등을 의욕적으로 추진
- 그러나 부동산경기가 둔화되면서 각종 투자 사업에 대규모 자금이 묶인 상태에서 지방 미분양이 늘고, 신규 사업에서는 투자 소요가 계속 늘어 1992년부터 자금난 심화
- 자금난이 가중되면서 1995년 봄부터 우성건설의 부채 규모가 1조원에 이른다는데 부도설이 나오기 시작했고, 금융권에서는 그해 11월까지 2,050억원의 긴급 자금을 지원
- 자구책으로 진행하던 우성타이어 및 리베라백화점의 매각이 무산되고, 삼풍백화점 붕괴에 대한 일부 책임 가능성이 제기되면서 상황은 더욱 악화
- 자금난을 이기지 못하고 1996년 1월 최종 부도 처리되어 1997년 3월 법정관리가 개시되었고, 2000년 파산 선고를 받고 청산 절차를 밟음.
- 우성건설의 몰락 원인은 다음과 같이 요약할 수 있음.³¹⁾
 - 부동산 경기 침체에도 불구하고 부산의 상업용지에 1,600억원, 대전 조폐창 부지에 1,100억원 등 약 8,000억원에 이르는 거액의 자금이 개발사업에 묶임.³²⁾
 - 호텔 및 콘도 사업 등 투자의 회임 기간이 긴 사업에 많은 자금 투입
 - 순조로운 고속 성장 경험을 통해 미래를 낙관하였고, 결과적으로 무리한 사업 확장이 문제를 초래

□ 무리한 첨단 공법 도입의 실패 : 유원건설, 한양 사례

- 선진국에서 공기 단축 및 공사비 절감 등을 실현하는 것으로 알려진 첨단 공법을 국내에 도입하려는 시도들이 이루어짐.

31) 주간조선, “아파트개발 우성그룹, 부동산 침체 파고 못 넘고 사라지다,” 1996. 2. 1.

32) 공병호, 「대한민국 기업 흥망사」, 해냄, 2012.

- 그러나 국내 공사 경험이 일천한 첨단 공법의 도입은 집단 하자 발생을 야기하거나, 고가의 장비 구입 부담으로 기업에게 재무적 어려움을 가중시킴.
- 1990년대의 TBM 장비 도입 경쟁은 지하철, 지하차도, 고속전철 등 ‘3대 지하공사’ 등의 발주가 증가함에 따라 장비 없이는 수주가 어려울 것이라는 판단에 근거³³⁾
 - TBM 대당 약 150억~200억원에 이르는 고가 장비를 건설업체들이 경쟁적으로 구매하여, 1992년 국내 보유 대수는 총 20대(유원건설 9대, 진로건설 6대 등)에 달함.
 - 당시 TBM 장비 도입에 업체들 사이에 치킨게임 양상이 나타난 것은 지하 터널공사 증가 전망과 함께 장비 보유 업체만 입찰에 참가할 수 있도록 제한했기 때문임.³⁴⁾
- 고가의 TBM 장비 과다 보유가 1995년 유원건설이 도산하는 데 상당한 영향을 미친 것으로 파악됨.³⁵⁾
 - 1990년부터 TBM 장비 도입에 나서 1995년에는 총 14대(2,800억원 상당)를 보유, 단일 건설업체로는 세계에서 가장 많은 장비를 보유³⁶⁾
 - 유원건설의 과도한 TBM 투자가 도산의 주요 원인이 된 것과 한양이 조립식 주택(PC) 공법에 지나치게 투자하여 경영 부실의 원인이 된 것은 유사
- 그 밖에 유원건설의 몰락에 영향을 준 다른 요인들로는 여러 가지가 지적됨.
 - 주력했던 해외사업이 1980년대 후반 크게 위축되었으나, 국내 시장에서는 기반이 취약하여 사업 전환에 한계
 - 주택 200만호 사업을 유력 업체로서는 유일하게 외면하여 국내 사업 기회를 상실
 - 창업자인 최석효 회장으로부터 장남 최영준 사장으로 경영 승계가 불완전하게 이루어진 상황에서 최 회장이 갑작스럽게 사망³⁷⁾
 - 뒤늦게 사업 다각화 전략으로 오피스텔 사업 및 교량 건설 사업에 진출했으나 실패

- 주택사업에 주력해 온 한양은 생산성을 높이기 위해 조립식 주택(PC) 공법을 적극 도

33) TBM 공법이 최초 적용된 남산1호터널 공사 진행에서 국내 유일의 장비 보유업체인 세림개발에 대한 의존도가 컸음이 건설업체들 사이에 인상 깊게 각인된 것으로 보임.

34) 매일경제, “건설업체 비싼 장비 앞다퉈 도입 과당경쟁 우려,” 1992. 1. 18.

35) 주간조선, “유원건설의 창업과 몰락 30년사-守成 2년 만에 꺾인 재벌2세의 대권 실험,” 1995. 4. 2.

36) 동아일보, “유원건설 3자 인수 추진” 등, 1995. 3. 22.

37) 최석효 회장은 1992년 12월 최영준 사장(29세)에게 경영권을 승계하고 다음 해 3월 작고

입하였으나, 국내 건설 현장 여건과 맞지 않아 대규모 부실 사고로 이어지면서 당시 주요 사회문제로 비화되면서 도산의 계기가 됨.

- 주택 200만호 사업을 사세 확장의 계기로 만들고자 1989~90년에는 연간 1.6만호의 아파트를 공급하였는데, 이것은 건설업체 중 최대 물량
 - 단기간에 주택을 대량 공급할 수 있는 조립식 주택(PC) 공법을 적극 도입해야 한다는 판단에 따라 정부가 적극 지원³⁸⁾
 - 한양은 덴마크 LVI사로부터 기술을 도입, 연간 7,000세대의 국내 최대 생산 능력을 갖춘 공장을 건설
 - 하지만 현장의 품질관리 소홀로 1992년 경기 안양 선부동의 6,000세대 아파트 공사에서 3.9만건의 하자가 발생했고, 평촌 신도시에서는 조립식 복도 6개 층이 무너져 내리는 등 대규모 부실 공사가 발생³⁹⁾
 - 조립식 공법은 첨단 공법으로 생산성 제고 등에 유리한 측면이 있지만, 현장 시공시 보다 세심한 주의가 요구되나 시공의 소홀 등으로 인하여 접합 부위에 부실 시공이 대량으로 발생하였음. 뿐만 아니라 한양의 공사 물량이 과도했던 것도 기업 도산의 큰 이유가 된 것으로 지적됨.
- 한양은 조립식 아파트에서 부실 공사와 재개발 사업의 자금 부담으로 1993년 1조 9,500억원의 부채가 발생하고, 1,000억원 규모의 체불 임금 등이 발생하여 침몰
- 이 외에도 한양의 도산에는 무리한 부동산 투자와 신규 사업 확장, 정경 유착과 개인 재산 증식 등도 원인으로 지적됨.

□ 인수 기업 부실과 외환위기 대응 실패 : 극동건설 사례

- 1990년대는 건설업 개방 및 면허제도의 변경, 외환위기의 도래로 수많은 건설업체가 몰락하는 시련을 겪음.
 - 1997년 말 시작된 외환위기라는 위급 상황에서 55개 건설업체에 대해 회생 불가 판정 후 청산·매각·합병 조치가 취해짐.
- 1990년대에 위기를 맞은 업체는 상당수가 있지만, 복합적 성격을 띤 극동건설의 사례를

38) 매일경제, "조립식住宅 5만 가구 건설", 1992. 1. 18.

39) 동아일보, "漢陽 시공 新都市 아파트 不實 공사 긴급 진단", 1993. 4. 11.

중심으로 살펴보고자 함.

- 극동건설은 1947년 설립 후, 전후복구 사업을 통해 사세를 확장하여, 1962년 도급순위는 현대건설·대림산업 다음으로 3위
- 1986년 국제그룹이 해체되면서 분리되어 나온 국제종합건설⁴⁰⁾과 동서증권을 인수하여, 빠른 사세 확장을 기대하였고 건설부문과 금융부문의 시너지 효과를 낙관함.
- 그러나 국제종합건설은 부채가 3,600억원으로 늘어나 막대한 손실을 보았고, 아파트경기 침체 등으로 1996년에 310억원의 경상적자 기록
- 부채 상환 등을 위해 동서증권을 통하여 예금 담보 등으로 1,400억원을 조달해 사용한 것이 「공정거래법」 위반으로 고발당한 상황에서, 외환위기를 맞아 자산 가치가 폭락하고 건집을 수 없는 예금 인출 사태가 발생하였는데, 이는 극동그룹 전체 위기로 급격히 확산됨.
- 극동빌딩 매각 등 비상 대책을 강구했으나, 외환위기 상황에서 계획대로 진행되지 못하고 동서증권이 부도가 나면서 그룹 해체

- 극동건설의 몰락에는 정부의 구조조정 정책에 부응하여 부실 기업을 인수했으나 예상치 못한 피해 발생, 외환위기라는 예기치 않은 경제 위기에 직면, 금융 조달 관련 법규의 위반, 해외건설 부진, 계열사 부도에 따른 그룹 해체 등이 복합적으로 작용

3) 2000년대 : 외환위기 여파 및 금융위기에 따른 신용 경색에 의한 도산

- 외환위기 충격이 여전히 계속되는 상황에서 맞은 2000년대는 개발사업에서 위험관리의 중요성이 한층 강조되었음.
 - 한편, 2000년대는 건설업 등록제도의 도입으로 업체 수의 급증과 수주 경쟁의 격화에 따른 퇴출 업체의 급증 등 산업의 불안정성도 고조되었음.
- 2000년대 중반부터 주택경기 붐으로 PF 사업이 크게 늘었으나, 2008년 글로벌 금융위기로 다수의 중견 기업들이 우발 채무 및 미분양 증가로 심각한 경영 위기에 처함.
 - 글로벌 금융위기로 지난 5년 동안 워크아웃 또는 법정관리, 채권단 관리, 부도, 폐업 등을 경험한 업체는 2008년 기준 100대 건설업체 중에서 45개 업체로 밝혀짐.⁴¹⁾

40) 1984년 도급순위 9위로 해외사업에 강점이 있었음.

41) 연합뉴스, "100대 건설사 5년 만에 '반토막'...어디로 갔나", 2013. 7. 30.

- 금융위기에서 워크아웃 등 부실 징후를 보인 건설업체들의 공통점은 호황기에는 PF 등을 통해 매출액 증가율이 연평균 10%에 이르는 빠른 성장세를 보였으나, 침체가 시작되면서 과도한 레버리지로 재무적 안정성이 급격히 악화되는 양상을 보였음.⁴²⁾
- 2000년대 이후의 경영 위기는 현대건설·동아건설 등 대표적 건설업체들이 겪은 위기와 글로벌 금융위기 국면에서 중견 업체인 대주건설의 사례를 중심으로 살펴보고자 함.

□ 개발사업의 무리한 확대 및 유동성의 부족 : 동아건설 사례

- 2001년 우리나라 대표적인 건설기업 동아건설의 해체는 큰 충격과 아쉬움을 남김.
 - 동아건설은 1945년 설립 이후, 국내에서 약 4,000건의 공사를 수행하였고, 해외에서는 리비아대수로 공사를 비롯하여 대규모 토목 공사를 수행
 - 외환위기 이전인 1997년도 건설 매출액 3.0조원으로, 오랜 동안 5대 건설업체 중의 하나였으며, 동아건설을 모회사로 한 동아그룹은 자산 11조원, 대한통운 등 계열사 22개 업체를 둔 재계 순위 10위
- 외환위기를 맞아 국내외 금융 사정이 악화되면서 금리가 폭등하고 만기 연장이 어려워 지자 동아건설은 경영 위기를 맞음.
 - 재개발·재건축 및 자체 개발 사업 등 50개 사업에서 5,000세대에 이르는 미분양 아파트 및 이주비 등의 단기 차입금 문제로 1998년 8월 워크아웃 업체로 선정되어 최원석 회장이 경영권을 포기하고 은행권으로부터 1.1조원의 협조 용자를 받음.
 - 할인 판매 등으로 미분양 주택을 50% 이상 줄이고, 보유 택지 매각 등 자구 노력을 통해 2000년까지 1.7조원을 상환하였으나 연 16%에 달하는 고금리로 1.3조원의 워크아웃 이자 발생 및 자산의 저가 매각으로 회생 여력 저하⁴³⁾
 - 2000년 11월 신규 자금 지원이 이루어지지 않아 부도 발생으로 회사 정리 절차가 개시되었으나, 4개월 후 정리 절차는 폐지되고 2001년 5월 파산 선고를 받음.
- 동아건설은 외환위기를 예견하지 못하고 추진한 재개발 등 대형 민간 건축사업 전제가 재무구조 부실을 초래했으나, 도산할 정도로 열악한 상황은 아닌 것으로 평가되었음.

42) NICE평가정보, 부실 징후 건설업체의 재무적 특성, 2009. 8.

43) 외환위기 발생 직후 법정관리를 받았으면 이자 2~3년 동결로 조기 회생 가능했을 것으로 보는 견해가 많음.

- 1995년까지 부채는 2조원으로 적정하였으나, 그 후 3년간 재개발·재건축 사업 등에 1.4조원의 무리한 투자
- 1997년 동아건설의 자산은 6.2조원으로 부채 4.9조원보다 1.3조원이나 더 많은 상태였고 당시 수주 잔고는 12조원에 이르렀으며, 주력했던 리비아 대수로 공사 2단계 공사가 마무리 단계에 들어가고 향후 3단계 공사 수주가 유력했음.
- 그러나 외환위기로 부동산 경기가 급랭하여 투자자금 고정화로 유동성 위기에 봉착했고, 그 결과 1998년 말 부채는 6.0조원으로 증가

- 특히, 동아건설의 재무상태의 잠재적 가능성은 방대한 수도권 매립지 보유에 있었음.⁴⁴⁾
 - 동아건설이 보유한 김포매립지 370만평은 장부상으로는 1,000억원으로 계상되어 있었지만 공시지가로는 약 1조원, 시가로는 약 3조원 규모로 추정되었으며, 농지로 분류된 토지가 용도 변경될 경우 20조원에도 이를 수 있는 것으로 추정
 - 그러나 당시 정부는 법정관리와 김포매립지의 용도 전환을 불허함으로써 외환위기로 일시적인 자금 경색에 빠진 동아건설의 회복을 불가능하도록 만들.
- 동아건설의 몰락은 외환위기 국면에서 당시 정치권의 정책적 판단에 많은 아쉬움이 있는 것으로 평가되고 있음.⁴⁵⁾
 - 지나치게 가혹한 조건으로 회생 절차 등을 밟게 하여 재기의 가능성을 상실토록 함.
 - 금융기관의 자금 지원 약속 불이행 및 수도권 매립지 등 보유 자산의 저가 매각
 - 경영위기 상황에서 경영권 박탈을 통한 오너십 부재로 모럴 해저드 경향 발생
 - 평가 방법에 따라 상이한 회계법인의 기업가치 평가 조사 보고서에 형식적 의존
- 그러나 동아건설 몰락의 주요 요인으로는 경기 변동이 심한 재개발·재건축 사업에 과도한 투자가 이루어졌고, 예상하지 못한 외환위기를 지적하지 않을 수 없음.

□ 부실 채권 누적 및 지배구조 문제 : 현대건설 사례

- 현대건설은 우리나라 건설업체를 대표하는 세계적인 기업임에도 불구하고 2000년대 누

44) 공병호, 「대한민국 기업 흥망사」, 해냄, 2012. p.288.

45) 공병호, 「대한민국 기업 흥망사」, 해냄, 2012 ; 월간조선, “동아그룹 최원석-건설은 꼭 밝혀져야만 한다”, 2009. 12 ; 신동아, “동아그룹은 회생할 것인가”, 2000. 1 ; 월간 경제풍월, “동아건설 끝내 파산 운명-안팎 파장 어쩌나”, 2001. 4 등 참조.

- 적된 경영 적자와 더불어 경영권 다툼으로 자본 잠식 상태에 빠져 최대의 위기를 맞음.
 - 거듭된 자구책에도 불구하고 2.9조원의 적자와 4.4조원의 부채로 기업의 존망이 위태로웠으나, 국민경제에 대한 영향 등을 고려해 2001년 5월부터 채권단 관리로 들어감.
 - 각국의 노력으로 2006년 워크아웃에서 졸업하였고, 2011년에는 채권단의 매각 절차를 통해 현대차그룹에서 인수
 - 경영 위기의 된 주요 요인으로 1조원을 상회하는 막대한 미수금의 누적에 따른 손실 발생, 외환위기에 의한 자금 경색 및 건설경기 침체, 그룹 내 경영권 분쟁 등 지배구조의 혼란, 그룹 총수의 정치 입문 및 대북사업 추진 등이 거론되었음.
- 당시 현대건설이 자금난에 빠지게 된 가장 큰 원인은 해외건설 사업에서 발생한 막대한 공사 미수금이라는 지적이 많음.⁴⁶⁾
 - 공사 미수금 2.7조원을 포함해 3.4조원에 달하는 막대한 미수 채권을 보유
 - 이라크의 미수 채권과 사우디아라비아의 미수 채권 중 공기 지연 등에 따라 예산 배정을 받지 못하는 채권 잔액을 대손충당금으로 처리하는 등 대규모 손실 발생
- 외환위기를 맞아 경기 불안이 가중되면서 미분양 주택은 급증하고, 건설 투자는 급감하는 가운데 현대건설 역시 격심한 수주난을 겪음.
 - 현대건설의 수주난은 도산설이 무성하던 2001년부터 본격화하여 수주·매출은 감소하고 부채는 늘어나는 상황에서 차입금 부담 증가로 경영 위기 고조
- 2000년 현대그룹은 소위 ‘왕자의 난’으로 불리는 치열한 경영권 분쟁이 발생하여 경영권 공백에 의한 위기가 발생
 - 경영권 방어를 위한 적대적인 지분 경쟁으로 발전하면서, 현대그룹은 해체되는 단계로 발전한 상황에서 그룹의 지주회사 역할을 하던 현대건설은 계열사 간 이해관계 상충으로 자금난 해소에 필요한 지원을 거의 받지 못함.⁴⁷⁾
 - 그룹 내부의 측근들이 금강산개발 등 대북사업에 경쟁적으로 치중하면서 의사결정을 왜곡하고 자금을 묶이게 하였으며, 정주영 회장의 대통령 출마 등에서 볼 수 있는 정치 지향적 성향이 기업의 안정성을 저해하는 요인으로 작용하는 측면도 있음.

46) 현대건설 사업보고서, 2001. 3.

47) 계열사가 보유한 주식 등을 매각한 자금으로 현대건설을 지원하거나, 현대건설이 갖고 있는 현대아산 지분 등의 인수를 통해 현대건설을 회생시키는 방안 등이 논의되었으나 합의에 이르지 못함.

- 현대건설과 정부의 형식적이고 미숙한 회생 계획이 문제를 악화
 - 근본적인 문제가 해결되지 않은 상태인 2000년 5월, 현대건설 사장은 유동성 문제는 완전 해소되었다고 조급하게 선언하였고, 정부는 해외건설 수주를 지원하기 위해 현대건설에 유동성 위기가 없다는 공문을 중동 국가들에 발송하였으나, 신용평가기관은 신용 등급을 부적격으로 판정해 시장의 혼란을 가중
- 현대건설의 대외 신인도는 급락했고, 외국계 금융기관의 자금 회수 조치가 시작되면서 2000년 10월 부도를 맞아 2001년 5월부터 채권단의 관리에 들어감.
 - 정부의 지원에도 불구하고, 2000년도 회계감사 결과 적자가 3.0조원에 달하고 부채가 자산을 9,000억원이나 초과한 자본 잠식 상태로 나타나자 상황이 급변
 - 경영 정상화를 위해 인력·구조 조정, 수익성 위주의 사업 추진, 원가 절감 추진, 보유 자산의 매각, 이사회 기능 강화를 통한 경영 투명성 제고 등 다각도로 노력
 - 2006년 5월 채권단에 대한 상환유예 대상 채권의 조기 상환 및 주주협의회 구성 및 특별 약정 체결 등을 완료함으로써 5년 간의 채권단의 공동 관리 체제가 종결됨.
 - 외환위기 이전에 650%를 초과하던 부채 비율은 2007년 200% 이하로 크게 개선됨.

□ 무리한 사업 확장이 금융위기로 좌절 : 대주건설 사례

- 외환위기 이후 10년 만에 맞은 글로벌 금융위기로 수많은 중소·중견 건설업체들이 경영 위기에 직면
 - 특히, PF 방식으로 주택개발 사업에 주력하던 중견 업체들이 가장 큰 위협에 노출
- PF 사업의 리스크가 고조됨에 따라, 금융기관으로 구성된 건설사 대주단은 시공 순위 300위 이내의 업체 등을 대상으로 신용평가를 실시해 구조조정 대상 기업을 선정함.
 - 2009년 1월부터 3차에 걸친 신용 평가를 통해 C등급 업체는 워크아웃 대상으로 하고, D등급 업체는 퇴출 대상으로 선정
 - 퇴출 대상으로는 1차에서 선정된 대주건설을 비롯하여 3차까지 총 12개 건설업체가 선정되었고, 워크아웃 대상은 모두 33개 건설업체가 선정됨.
- 대주단의 1차 평가에서 퇴출 대상 건설업체로 가장 먼저 선정된 대주건설은 시공 능력 52위의 광주의 대표적인 지역 중견 업체로서 1981년 설립되어 2000년대 중반 주택시장

의 활황과 더불어 주택사업에 주력하여 급격히 사세가 확장된 업체

- 2000년대 이후 M&A를 통해 대한화재, 대한페이퍼텍, 대한조선 등을 인수하여 2006년 계열사 15개를 거느린 재계 55위의 중견 그룹으로 성장⁴⁸⁾
- 대주건설이 주택 개발사업에서 두각을 나타낸 것은 외환위기 당시 계열사 매각 대금으로 수도권에 택지를 저렴한 가격으로 확보한 것이 토대가 됨.
 - 대주종금, 광주방송 등의 매각 대금으로 수도권에 택지를 매입하여 주택 분양으로 크게 성공하였으며, 저렴한 가격에 매입한 용인 구릉지의 토지 용도 변경을 통한 아파트 분양 성공, 인천 검단지역에의 신도시 지정에 따른 이득 발생 등
 - 성장 여세를 몰아 조선업에도 진출, 전남 해남에 4.5만평의 조선소를 세우고, 2008년까지 65만평의 블록 제작장 등의 시설 추가 계획
- 그러나 미분양 아파트가 대거 발생하였고, 2007년부터는 유동성 위기설이 끊이지 않음.
 - 대주건설 유동성 위기의 결정적 계기는 2007년 PF 지급 보증을 한 시행사 부도에도 불구하고, 채무 변제를 이행하지 않아 채권자인 한국투자증권과 갈등이 증폭되면서 시작
 - 대주건설의 채무 상환 지연은 미분양 아파트 누적에 따른 유동성 문제로 PF 대출을 갚지 못한다는 루머를 낳았으며, 한국신용평가는 2007년 9월 대주건설의 신용등급을 'BBB-'에서 'BB-'로 한꺼번에 3단계나 전격 강등시킴.
 - 그 후 만기 자금에 대한 금융기관의 만기 연장도 잘 되지 않아 자금난은 더욱 심화되었고, 2007년 말 단기 차입금은 2,520억원으로 전년 대비 2.5배로 급격히 증가
- 대주건설이 유동성 위기를 겪게 된 배경에는 금융기관과의 불화 외에도 개발 이익의 미실현, 분양 중도금 수입의 급감, 지방에서의 미분양 물량 누적, 조선경기 악화로 인한 선박 수주 부진, 사주의 탈세 및 횡령 혐의로 인한 기업 이미지 악화 등이 지적됨.
- 2008년 글로벌 금융위기가 도래하자, 대주건설이 추진하는 사업장은 정상 궤도를 이탈
 - 자금난은 심화되고, 주택가격 하락을 우려한 분양 계약자들의 해약 요구가 쇄도하였으며, 채입·채불에 의한 직원 및 하도급업체의 이탈 등으로 상황 악화
 - 2008년 말 대주단 운영협약에 가입하여 채무 상환 유예 등을 통한 유동성 개선을 기대했으나, 2009년 건설업 구조조정을 위한 1차 신용평가에서 건설업체로는 유일하게

48) M&A를 계속하여 대주건설의 퇴출이 확정된 2009년에는 계열사가 30개로 증가함.

D등급을 받아 퇴출 대상 업체로 선정됨.

- 결국, 대주건설의 몰락은 PF에 의한 무리한 주택 개발사업의 확대와 조선업 등으로의 사업 다각화 추진, 그리고 금융기관과의 불화에 의한 신용 강등이 이루어진 상황에서 설상가상으로 글로벌 금융위기를 맞이하게 된 것이 기업 도산의 결정적 원인으로 작용한 것으로 판단됨.

5. 시사점

□ 시대별 실패 요인의 변화와 반복

- 국민경제 및 건설산업의 발전에 따라 기업들이 직면하는 경영 환경은 시대에 따라 급변했고, 따라서 기업의 실패 요인 역시 시대에 따라 크게 달라져 왔음.
 - 건설시장 규모가 작고, 발주자 및 시장 조정자로서의 정부 역할이 컸던 1960~70년대에는 정부 규제 및 제도적 요인이 부각되었음.
 - 1980년대에는 해외시장에서 경험 부족으로 진출 대상국의 정치·경제적 리스크의 고려 미흡, 클레임 처리 등 공사관리 측면에서 많은 시행착오를 겪으면서 위기에 직면한 경우가 많음.
 - 1990년대 후반 외환위기에서는 일시적 유동성 부족 등을 겪은 대기업들을 중심으로 경제적 타격이 집중되었음.
 - 2000년대 이후에는, PF 방식으로 자금 조달에 주력해 온 중견 기업들이 침체 국면에서 대거 위기에 직면하게 됨.
- 그러나, 기업의 실패는 단일한 요인보다는 여러 요인들이 복합적으로 작용하여 나타나는 경우가 많으며, 시대적 여건이 변하더라도 반복적으로 나타나는 경향이 있음.
- 반복되는 건설기업의 실패 요인은 대체로 경영자의 실책, 부적절한 전략, 그리고 불운 등 3가지로 대별할 수 있으며, 이들이 복합적으로 작용하여 기업의 실패를 초래
 - 경영자 실책 : 미래 상황에 대한 판단 착오, 경영자의 자질과 경영 능력 부족, 과도한 욕심, 통찰력 부족, 지배구조의 문제 등

- 부적절한 전략 : 무리한 사업 다각화, 과도한 타인 자본에 대한 의존, 리스크 관리시스템 부실, 사업구조의 급격한 변화 등
- 불운 : 예기치 못한 경제위기 등의 도래, 대형 사고의 발생, 정치권과의 갈등 등

□ 위기 국면에 대응

- 건설기업의 실패를 통해 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있음.
- 기업의 실패는 경제적 위기 국면에 집중되는 경향이 있으므로, 경영자는 일상적 업무 수행에만 몰입해서는 안 되고, 거시적 관점에서 경기 변동 상황에 대해 항상 주목하고, 대응책을 강구해야 함.
 - 경제 위기는 외생적 요인에 의해 발생하나, 위기의 도래 가능성에 대한 사전 경고가 다양하게 나오고 있어 어느 정도 대비가 가능
 - 현재와 같이 경기 침체가 지속되고 미래의 불확실성이 큰 상황에서 경영자의 위기 대응 역할은 그 어느 때보다 중요

□ 자만심 경계

- 과거의 훌륭한 성과로부터 오는 자만심 또는 자신에 대한 과대평가는 실패를 가져오는 최대 요인이라는 점을 재인식할 필요가 있음.
 - 실패가 있기 전에 훌륭한 성과를 거둔 기업이 많고, 이러한 성공으로부터 과거 방식에 대한 믿음이 커지고, 과도한 욕심으로 사업을 무리하게 계속 확대한 경우가 많음.
 - 성공 신화에 대한 집착, 경쟁 기업에 대한 강한 라이벌 의식 등이 과도한 사업 확대를 유발할 수 있음.
 - 지속적 외형 확대를 성공의 상징으로 인식하는 것을 재고할 필요가 있음.

□ 신중한 사업 다각화 추진

- 동시 다발적으로 사업 분야를 성급하게 확대하는 것은 지양하는 것이 바람직함.
 - 무리한 사업 다각화로 많은 자본이 묶여 있는 상황에서, 다른 위험 요인이 추가되면 대응 능력이 현저하게 떨어지는 경우가 많음.

- 주력 분야에서의 부진 등을 만회하거나, 시너지효과를 얻을 목적으로 사업 다각화를 추구하는 초기 단계가 리스크에 매우 취약한 것으로 보임.
- 경험이 적은 신규 사업 분야는 기존의 주력 분야보다 리스크가 훨씬 크기 때문에, 기존 주력 분야의 혁신을 먼저 추구해보는 것이 합당할 수 있음.
- 공사 종류가 유사해도 개발사업 또는 민간 공사는 공공 발주 공사는 리스크와는 성격이 전혀 다른 사업 분야임을 인식할 필요가 있음.

□ 보수적 재무관리

- 부채를 줄이고, 재무관리를 보수적으로 하는 것이 기업 존속의 첩경
 - 타인 자본에 대한 의존도가 클 경우, 경기가 불안정해지면 금리는 올라가고, 대출 회수 압력은 높아지고, 미수금은 늘어나 갑작스런 위기에 봉착할 수 있음.
 - 대부분의 실패 기업은 취약한 재무구조와 경제 위기라는 2개의 공통 요소를 가진.

□ 민주적·자율적 조직 문화

- 결과적으로 보았을 때, 대부분의 실패에서 경영자는 독단에 빠졌던 경우가 많았으며, 따라서 조직 내부에서 이에 대해 진언해줄 수 있는 장치가 반드시 필요
 - 우리나라 기업 문화에서 오너는 독단에 빠질 가능성이 높은 것이 사실이며, 예스맨으로 충성 경쟁을 할 것이 아니라, 건전한 토론과 의견 개진을 존중하는 조직 문화를 만들어야 함.
- 도덕적 해이를 경계하고 모든 것을 자신의 책임으로 인식하는 자세가 필요
 - 정부의 지원 대책, 대마불사의 전통에 기대하거나, 그룹의 지원에 의존하려다 위기를 맞은 사례가 많지만 미래는 이러한 기대가 더욱 실현될 가능성은 낮아질 것임.
 - 문제를 자신에서 찾고, 자신의 힘과 능력으로 역경을 극복하려는 자세가 필요

□ 사회 변화에 부응

- 사이버 공간을 통한 매스미디어의 영향력이 점차 커지는 상황에서 기업의 윤리적 기준을 더욱 엄격히 하는 것이 필요
 - 비난 받을 가능성이 있는 행위를 삼가고, 일단 그러한 문제가 발생했을 경우 효과적

으로 대응할 수 있는 시스템을 평소 구축해 놓는 것이 바람직함.

- 건설산업의 경우, 하자 및 AS, 환경 훼손 등 고객·하도급·환경 관련 업무에 있어 다른 산업에 비해 세련미가 매우 미흡한 실정
- 어떤 행위가 기업의 심각한 불공정한 행위로 인식될 경우, 인터넷 등을 통해 사회적 비난 여론이 급등하면 기업의 존립이 위협받을 수 있는 상황이 됨.

<부표> 연도별 시공능력 평가(도급능력) 순위 상위 30위 이내 건설업체

연도	1962	1970	1980	1990	2000	2010	2012
1	현대건설	현대건설	현대건설	현대건설	현대건설	현대건설	현대건설
2	대림산업	대림산업	대림산업	대우	삼성물산	삼성물산	삼성물산
3	극동건설	삼부토건	동아건설산업	동아건설산업	대우	지에스건설	대우건설
4	삼부토건	동아건설산업	한양주택	삼성종합건설	대림산업	대우건설	지에스건설
5	경남기업	평화건축사	대우개발	대림산업	현대산업개발	대림산업	포스코건설
6	동아건설산업	삼환기업	미림건설	현대산업개발	엘지건설	포스코건설	대림산업
7	신흥건설산업	삼안산업	삼환기업	럭키개발	동아건설산업	롯데건설	롯데건설
8	연합건설산업	극동건설	극동건설	동부건설	에스케이건설	현대산업개발	현대산업개발
9	건설산업	아주토건	삼호주택	롯데건설	포스코개발	에스케이건설	에스케이건설
10	풍전산업	신흥건설산업	한일개발	우성건설	한진중공업	두산건설	두산중공업
11	경일기업	고려개발	한라건설	선경건설	쌍용건설	한화건설	한화건설
12	삼인기업	화일산업	경남기업	한일개발	한국중공업	금호산업	두산건설
13	신한산업사	대한전력공사	삼부토건	동산토건	금호산업	두산중공업	쌍용건설
14	창설사	신성공업	진흥기업	쌍용건설	두산건설	한진중공업	경남기업
15	대한전력공사	한국스레트공업	남광토건	광주고속	삼성중공업	쌍용건설	삼성엔지니어링
16	중앙산업	경남기업	삼익주택	한 양	동부건설	동부건설	금호산업
17	한국전력개발	풍전산업	라이프주택개발	극동건설	롯데건설	경남기업	한라건설
18	삼환기업	진흥기업	한신공영	삼환기업	태영	한라건설	태영건설
19	화일산업	한일개발	삼성종합건설	코오롱건설	코오롱건설	현대엠코	계룡건설산업
20	고려건설진흥	삼풍건설산업	동산토건	삼성중공업	풍림산업	코오롱건설	한진중공업
21	신성공업	삼양공무사	정우개발	한진종합건설	한양	계룡건설산업	현대엠코
22	한국휴관공업	대일건설	롯데평화건설	한국중공업	삼환기업	태영건설	코오롱글로벌
23	한성산업진흥	협화실업	공영토건	풍림산업	벽산건설	벽산건설	동부건설
24	동화건설기업	경향건설	한국건설	경남기업	우방	풍림산업	케이씨씨건설
25	아주토건	진양건설산업	럭키개발	한신공영	삼성엔지니어링	한신공영	한신공영
26	조흥토건	제일토목건축	대한종합건설	삼부토건	한신공영	삼환기업	삼성중공업
27	제일건설공업	남광토건	고려개발	한국건설	삼부토건	현대중공업	한 양
28	초석건설사	경성공작	국제종합건설	신동아건설	고려산업개발	케이씨씨건설	벽산건설
29	풍림산업	동양건설	신승기업	건영	한화	삼성중공업	풍림산업
30	공영건설	공영건설	신성공업	유원건설	한라건설	신동아건설	서희건설

출처 : 대한건설협회.