

프로젝트파이낸싱 기반 수익형개발사업에 CM적용을 통한 관리구조 개선방안

Management Structure Improvement by Construction Management in The Project Financing Development Projects

이 은 숙^O 김 양 현^{**} 정 용 찬^{**} 구 교 진^{***} 현 장 택^{****}
Lee, Eun-Suk Kim, Yang-Hyun Jung, Yong-Chan Koo, Kyo-Jin Hyun, Chang-Taek

요 약

IMF 이후 건설기업들은 대규모 자금이 요구되는 수익형 개발사업에 관심을 가지기 시작하였다. 그러나 기존의 자금조달방식으로는 자금조달이 어려워 프로젝트파이낸싱기법을 활용하기 시작했다. 프로젝트파이낸싱은 수익형개발사업의 특성에 적합한 자금조달기법이지만, 금융사에서는 제도적 문제와 대출 심사위원의 인식 부족, 내부 관리의 어려움으로 대출을 기피하고 있다. 수익형개발사업에서 '프로젝트파이낸싱'의 활성화를 저해하는 요인 중 하나는 프로젝트파이낸싱 주요주체간에 야기되고 있는 사업관리에 대한 전문성, 객관성, 투명성 부족이다. 따라서 성공적인 사업을 위해서는 건설업에 대한 전문지식을 바탕으로 사업관리의 전문성과 투명성이 필요한 실정이다. 본 연구에서는 수익형개발사업에 관련된 주요주체간의 사업관리에 대한 구조와 책임을 분석하고, 수익형개발사업에서 프로젝트파이낸싱을 활성화시키기 위해 CM을 적용한 개선된 관리구조를 제시하였다.

키워드: 프로젝트파이낸싱, CM, 건설사업관리, 수익형개발사업, 자금조달, 프로젝트파이낸싱의 구조, 수익형개발사업의 구조

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

프로젝트파이낸싱(이하 "P/F"라 함)에 대한 연구는 SOC 사업 및 해외사업 위주의 연구가 대부분으로 수익형개발사업과 사업관리 측면의 연구는 부족한 상황이다. 실제로 민간건설사업의 대다수가 분양 또는 임대를 통한 수익형개발사업이며, 자금조달방법으로 P/F 활성화가 필요하다. P/F가 활성화되기 위해서는 수익형개발사업의 P/F 활성화 저해요인을 규명하는 것이 중요하다. 본 연구의 목적은 국내 P/F 기반 수익형개발사업¹⁾에서 야기되고 있는 금융사와 사업주의 사업관리 문제점 해결을 위해 건설사업관리 적용을 제안하고, 이 제안을 통하여 개선된 관리구조를 제시하는 데 있다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구의 범위는 P/F 기반 수익형개발사업에서 야기되고 있는 문제점 중 사업관리 측면의 관리구조와 주요주체별 문제점을 조사하여 대안을 제시하는 것으로 한정하며, 국내 수익형 개발사업 중 P/F를 통해 자금을 조달한 사례

를 그 대상으로 하며 본 연구의 진행방법은 다음과 같다.

- (1) P/F와 건설사업관리에 대하여 이론적으로 고찰을 한다.
- (2) P/F 기반 수익형개발사업의 사례 분석을 통하여 구조를 분석한다.
- (3) 분석된 구조의 주요주체별 관리업무와 책임한계를 조사하고, 주요주체별 사업관리 문제점을 도출하며 도출한 문제점에 대한 대안으로 CM을 적용하여 개선된 관리구조와 구조변화에 따른 주요주체별 책임한계를 정의한다.
- (4) P/F 기반 수익형개발사업에서 CM의 효과적인 역할과 개략적인 업무를 제시한 후, 전문가 면담조사를 통해 검증을 실시한다.

2. 이론적 고찰

2.1 프로젝트파이낸싱

2.1.1 정의 및 특징

프로젝트파이낸싱이란²⁾ 특정 프로젝트로부터 미래에 발생하는 현금흐름을 담보로 당해 프로젝트를 수행하는데 필요한 자금을 조달하는 금융기법을 총칭하는 개념을 말한다.

* 학생회원, 서울시립대 건축공학과 석사
** 학생회원, 서울시립대 건축공학과 석사과정
*** 일반회원, 서울시립대 건축공학과 교수, 공학박사
**** 중신회원, 서울시립대 건축공학과 교수, 공학박사

1) '수익형개발사업'이란 건설사(시공사) 또는 건설시행사, 지주 등이 건물을 지어 분양·임대를 통해 수익을 창출하는 사업을 의미한다.

2) 박동규, 1999, 프로젝트 파이낸싱의 개념과 실제, (사)한국프로젝트관리기술회, 17쪽

2.1.2 구조 및 관련주체

수익형개발사업에서 관련주체는 부동산 개발회사, 건설사, 설계사무소, 토지주, 컨설턴트사 등으로 나타나고 있다.

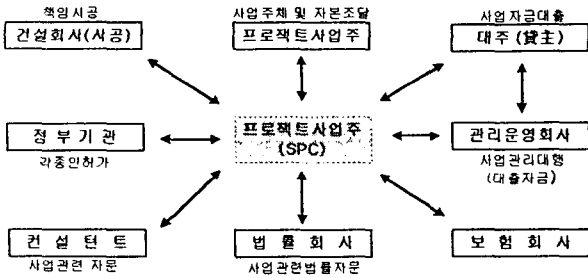


그림 1. P/F 구조

2.2 건설사업관리

건설사업관리자(이하 “CMr”이라 함)는 발주자의 부족한 능력을 보완하여 프로젝트를 성공적으로 이끄는 역할을 수행해야 한다. 따라서 CMr의 역할이나 업무범위는 발주자의 능력에 따라 결정되며, 이는 계약에 의해 CMr의 역할과 업무범위가 결정된다는 것을 의미한다. 건설사업관리 업무 지침에서 제시하는 업무는 사업관리일반, 계약관리, 사업비관리, 공정관리, 품질관리, 안전관리, 사업정보관리로 크게 구분되며, 이와 별도로 사업의 특성 및 발주자의 부족한 역할을 보충할 수 있도록 기타 계약을 추가해 놓고 있다.

2.3 자금조달현황³⁾

표 2. 건설기업의 외부자금 조달원 현황³⁾

자금 조달원	(단위: 개사, %)					이용업체수 합계	미이용업체수
	70%이상	50%이상 70%미만	30%이상 50%미만	10%이상 30%미만	1% 이상 10%미만		
은행권	185(27.4)	84(12.5)	81(12.0)	70(10.4)	7(1.0)	427(63.2)	248(36.8)
비은행 금융사	3(0.4)	11(1.6)	18(2.7)	32(4.7)	8(1.2)	72(10.7)	602(89.3)
건설공제조합	239(35.5)	76(11.3)	76(11.3)	82(12.2)	51(7.6)	524(77.7)	150(22.3)
대한주택보증	7(1.0)	2(0.3)	5(0.7)	18(2.7)	27(4.0)	59(8.8)	615(91.2)
사채 등	56(8.3)	23(3.4)	31(4.5)	56(8.3)	12(1.8)	178(26.4)	496(73.6)

최근에 많은 기업들이 P/F를 많이 시도하고 있으며, P/F 조달을 하면서도 사업 참여자들 사이에서 사업관리와 관련한 문제점들이 야기되고 있다. 본 연구를 위하여 3장에서는 사례를 분석하여 참여자들별로 발생하는 사업관리 문제점을 도출하고자 한다.

3. 수익형개발사업의 프로젝트파이낸싱 사례 분석 및 문제점 도출

3.1 프로젝트 파이낸싱 사례 및 분석

3.1.1 사례1 - (주)OO산업개발 개발프로젝트

1) 프로젝트 개요 및 구조

사례1 프로젝트의 관련주체는 차주겸 시행사인 (주)OO산업개발과 투자자인 (주)OOE&C, 시공사인 OO건설(주),

대주인 OO은행, 자금관리를 하는 대리사무은행 OO은행과 OO부동산신탁이 있다.

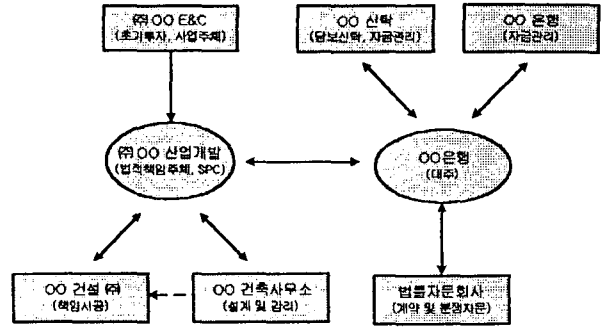


그림 2. 사례1 P/F 구조도

2) 주체별 책임

사례1의 주요 주체자별 책임은 <표 2>과 같다.

표 3. 사례1 주체별 책임

구분	주체별 책임
(주) OO산업개발 (시행사)	- 프로젝트의 모든 법적 책임 - 자본금 및 자금조달
OO건설(시공자)	- 건축물의 책임시공 및 민원해결
OO은행(대주)	- 자금 대출
OO은행, OO신탁 (자금 관리사)	- 자금관리 및 SPC 자산신탁관리
OO 건축사무소 (설계사무소)	- 설계와 관련된 인·허가 - 시공에 대한 감리 및 기성확인
법률자문회사	- 계약에 대한 요구조건 검토 - 분쟁 발생시 분쟁해결

3.1.2 사례2 - OO건설 개발프로젝트

1) 프로젝트 개요 및 구조

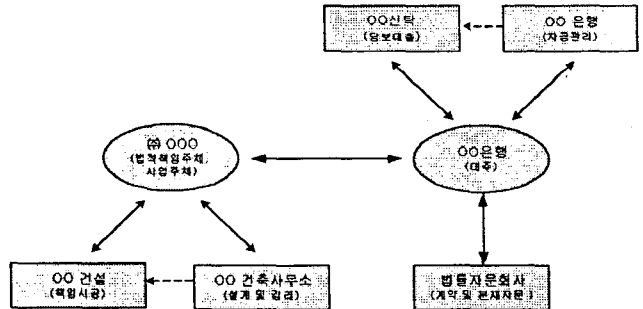


그림 3. 사례2 P/F 구조도

2) 주체별 책임

사례2의 주요 주체자별 책임은 <표 3>과 같다.

표 4. 사례2 주체별 책임

구분	주체별 책임
(주) OOO (시행사)	- 사업부지 확보 및 부동산 신탁등기 이행 - 분양관련 제반업무
OO건설(시공자)	- 건축물 책임시공 및 민원해결
OO은행(대주)	- 대출금 지급
OO은행 (자금관리사)	- 분양수입금 계좌관리 및 자금 통제 관리
OO 건축사무소 (감리자)	- 설계 감리 및 대주의 기성확인 업무협조
법률 회사	- 사업관련 각종 약정 및 계약서 검토 - 분양제도 변경에 따른 법적 리스크 검토

3) 대한건설협회, 한국건설산업연구원 편저, 2001, 2001년도 건설업 금융실태 조사, 한국건설연구원

3.1.2 구조 및 주요주체별 책임

1) 구조

사례를 살펴보면 수익형개발사업의 P/F에 참여하는 다양한 이해관계자들 중 P/F에 직접적인 영향을 미치는 주요 주체는 [그림 4]과 같다.

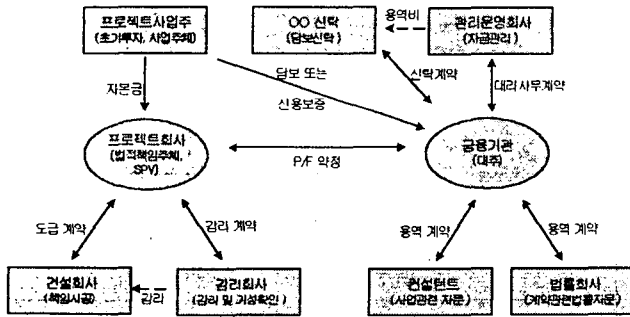


그림 4. P/F 구조도

2) 주요주체별 책임

P/F 기반에서의 수익형개발사업에 참여한 주요주체자간에 발생하는 문제점을 주체별로 지적하면 다음과 같다.

표 5. 주요주체간 문제점

주 체	문 제 점
프로젝트 사업주/ 프로젝트 회사	- 설계검토능력 및 시공관련지식 부족 - 인허가 리스크 대비능력 및 금융지식 부족
금 용 사	- 심사위원의 P/F에 대한 인식 부족 - 건설사업에 대한 지식 부족 및 전문가 부족 - 관리용역회사의 비전문성 - 대출금회수에 대한 리스크 대응 어려움
건 설 회 사	- 수주를 위한 무리한 조건 수용

4. 프로젝트파이낸싱 기반 수익형개발사업의 관리구조 개선방안 기대효과

4.1 CM적용에 의한 관리구조 통합

3장의 사례분석을 통하여 도출된 사업의 주요주체별 문제점은 각각의 참여주체별 지식이나, 사업의 인식 또는 이해 부족 때문에 발생한다. 이러한 문제점은 전문성·객관성·투명성 결여로 나타나며, 상호간의 신뢰성을 저하시키는 원인이 되고 있다.

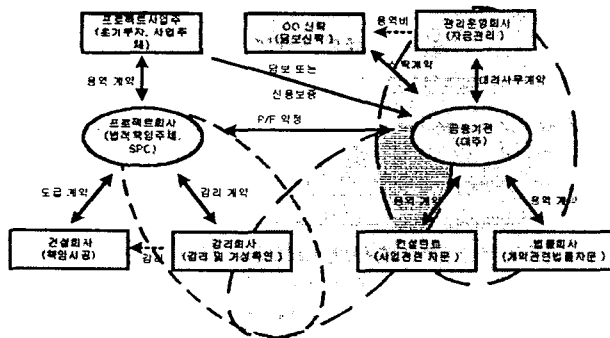


그림 5. 사례분석을 통한 구조도

[그림 5]와 같이 사업주 측의 사업관리 주체는 감리회사, 금융사 측의 사업관리 관련주체는 자금관리용역사인 관리용역회사, 재무적·기술적 타당성 검토 등을 담당하는 컨설턴트, 계약 및 분쟁 자문 역할을 하는 법률회사가 있다.

본 연구에서는 기존의 수익형개발사업에서 발생하는 문제점 보완을 위해 CM을 적용한 구조도를 제안하고자 한다. CMr은 현재의 분산된 사업관리체계를 하나로 통합하여 사업주체자들에게 사업관리에 대한 신뢰성 향상을 목표로 한다.

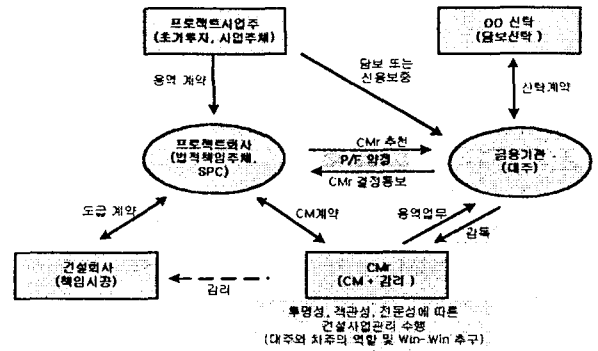


그림 6. CM적용 P/F 기반 수익형개발 사업 구조도

[그림 6]에서 CMr은 건설에 대한 지식이 부족한 금융사와 P/F에 대한 지식이 부족한 프로젝트회사간의 조정자 역할을 통해 상호 이해부족에서 발생하는 다양한 문제점을 사전에 예방 및 해결할 수 있다. 또한 CMr의 투명하고 객관적인 관리를 통해 두집단 간의 신뢰를 향상시킬 수 있어 금융사와 프로젝트회사간의 상호 win-win을 추구한다.

4.2. CM의 역할

P/F기반 수익형개발사업에서 주체별로 필요로 하는 사업관련 업무에 따라 역할을 정리하면 다음과 같다.

표 5. 주체별 요구에 따른 CMr 역할

주 체	주체별 사업관리 문제점	CM의 역할
프로젝트 회사/ 프로젝트 사업주	-설계검토 능력 부족 -시공관련지식 부족 -리스크 대비능력 부족 -금융지식 부족	-설계단계의 설계/시공 검토 -공정관리 / 품질관리 -인허가 관련 업무지원/자문 -금융관련 자문
금융사	-건설사업 지식 부족 -대출금회수를 위한 리스크 대응능력부족	-공정별 기성관리 -대출약정조항 검토 -클레임 발생여부 검토

4.3 기대효과

(1) 금융사 측면의 기대효과

사례분석에서 금융사가 건설사업에 P/F로 대출시행 후 사후 관리에 어려움을 겪는 것으로 나타나고 있다. 따라서 금융사는 건설에 대한 지식을 축적하여 해당 분야를 이해하고, 안정적인 자금회수를 위한 리스크 관리는 필수이다.

본 연구에서 제안하는 P/F기반 수익형개발사업에 CM을 적용한 관리구조는 금융사의 부족한 리스크 관리능력을 보완할 수 있을 것으로 기대한다.

(2) 사업주 측면의 기대효과

개발사업을 위한 기본적인 요소는 사업진행을 위한 인적

자원과 자금력으로 관련분야의 전문가가 확보되어야 하고 필요자금이 조달되어야 한다. 특히 비용절감에 대한 효과를 극대화 하기 위해서는 기획단계의 설계검토가 필수적이다. 그러나 기업 내 의사결정자의 설계검토에 대한 인식부족과 전문가 확보의 어려움으로 인하여 사업비 절감에 어려움이 따르고 있다.

본 연구에서 제안하는 구조도에서 CMr은 사업주를 대신하여 사업비 절감 및 품질 향상 등의 업무 수행을 통해 사업의 수익률을 증가시키고, 금융사에게 자금회수에 대한 불안감을 해소시킬 수 있을 것으로 기대한다.

4.4 전문가 면담조사 분석 및 평가

면담조사 결과, 본 연구에서 제시하는 P/F기반의 개선된 수익형개발사업 구조에서 CMr의 역할은 전문관리자로서 객관적이고 투명한 관리를 수행해야하며, 다양한 업무 중 특히 리스크관리에 중요성을 두고 있는 것으로 결과가 도출되었다. 또한, 본 연구에서 CM의 발주계약 주체를 프로젝트회사로 제안하였으나, 금융전문가들은 자금의 대부분을 조달해주는 입장에서 계약주체가 금융사가 되어야 한다는 상반된 결과가 도출되기도 하였다.

제시한 결과에 대한 면담조사 결과를 통하여 CM적용은 사업주·금융사·건설회사 등 주요주체들 모두에게 긍정적으로 타당하다고 판단된다.

5. 결론

본 연구는 수익형개발사업에서 'P/F'를 활성화시키기 위해, CM을 적용하여 관리구조를 개선하고 CMr의 효과적인 역할을 제시하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 건설사업의 자금조달과 사업관리 현황을 파악한 후, 프로젝트 파이낸싱을 통해 자금을 조달한 개발사업의 사례를 조사하여, 이해관계자들 사이에 형성된 구조를 정리하고 분석하였다.

2) 분석된 구조를 바탕으로 관리구조를 재정리하여, 주요 주체자들간의 구조와 책임한계를 분석하고, 사업관리측면의 문제점을 도출하였고, 문제점 개선을 위해 CM을 적용하여 수익형개발사업의 개선된 관리구조를 제안하였다.

3) CM이 적용된 관리구조도에서 주요주체자들간의 책임한계를 정의하고, CMr의 역할과 업무를 정의하였고 이를 통하여 기대되는 효과를 정리하였다.

4) 전문가 면담결과를 통하여 P/F기반 수익형개발사업에 CM을 적용한 관리구조는 사업주 입장에서는 금융사에게 신뢰받을 수 있는 사업관리를 통해 현재보다 원활한 P/F가 가능할 것으로 분석되었다. 또한 금융주 입장에서는 CMr의 선정 및 감독 권한을 통해 직접 사업관리에 관여 및 면밀한 리스크 관리가 가능해지므로써 P/F의 활성화에 기여할 수 있을 것으로 분석되었다.

참고문헌

1. 박동규, 1994, 건설 프로젝트 금융의 효율화에 관한 연구, 대한건설협회
2. 이승재, 1999, 프로젝트 금융의 수익성과 활성화 방안에 관한 연구, 고려대 경영대학원 석사학위논문
3. Al-Bahar, J.F., 1988, Risk Management in Construction Projects: A Systematic analytical approach for contractors, Univ. of California, Berkeley, Ph. D. Dissertation
4. Shah, S. and Thakor, A. V. , Optimal Capital Structure and Project Financing, Journal of Economic Theory 42, No. 2, August 1987, pp. 209-243.

Abstract

Many construction companies have been trying to extend their businesses to the development projects after IMF. Project financing was introduced to the construction market and has been popular with construction companies which can not furnish funds for project by themselves. But, there are so many problems that project financing has not been activated in the construction field. One of the main factors that disturb activation of project financing is distrust about construction management among participants. This distrust is caused by the lack of speciality, objectivity, clearness about CM. So, to process business successfully, they need specialty and objectivity for the construction management. In this research, I analyzed the role and duty of the main participants about CM in the development project and suggested an advanced management structure in order to activate project financing in the development projects.

Keywords : Project Financing, CM, Construction Management, Development Project, Finance, The Structure of Project Financing, The Structure of Development Project
