Deloitte.

산업통상자원부

KIAT 한국산업기술진흥원

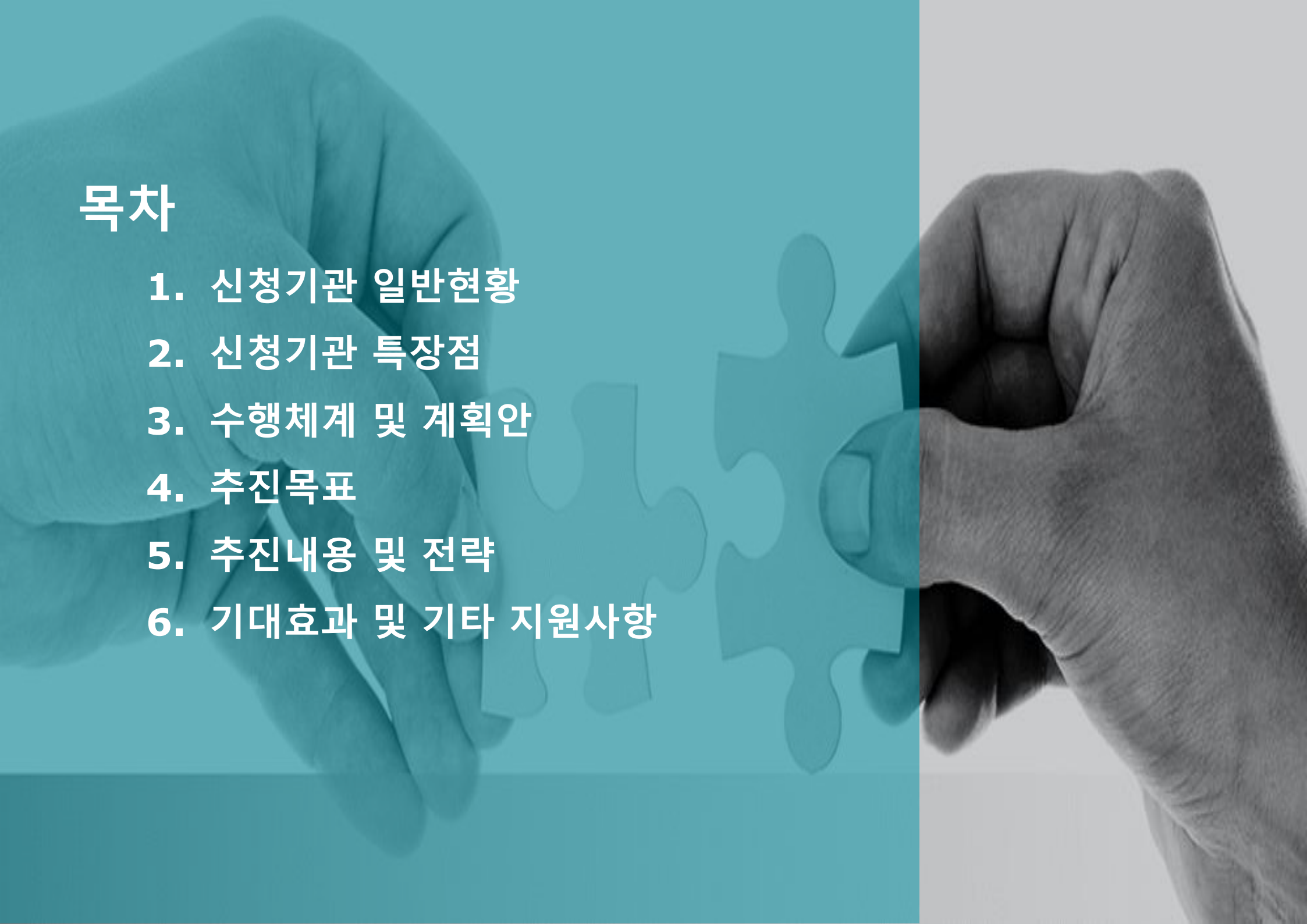


2021년도 사업재편 연계 컨설팅 지원사업
컨설팅 수행기관 소개자료

딜로이트안진회계법인

2021. 07.

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845



목차

1. 신청기관 일반현황
2. 신청기관 특장점
3. 수행체계 및 계획안
4. 추진목표
5. 추진내용 및 전략
6. 기대효과 및 기타 지원사항

1. 신청기관 일반현황_개요

딜로이트안진회계법인은 세계 최대의 회계 컨설팅 그룹 중 하나인 딜로이트 투쉬 토마츠 (Deloitte Touche Tohmatsu Limited) 한국 딜로이트 그룹의 회계법인으로 다양한 산업군 내 고객들을 대상으로 30년 이상 전문 컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다.

회사명	딜로이트 안진회계법인	대표자	홍 종 성
주소	서울시 영등포구 국제금융로 10 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 9층		
대표 전화번호	전화: 02-6676-1000 FAX: 02-6674-2114		
회사 설립연도	1987년 2월 10일		
해당부문 종사기간	1987년 2월 ~ 2021년 3월 현재(34년)		
주요 사업내역	경영자문 서비스, 회계감사 및 관련 서비스, 세무자문 서비스, 정보전략 및 지속가능 서비스 등		
주요 실적	- 2020년 1월, 더벨, '2020 코리아 캐피탈마켓 더벨 리그테이블 어워드' 회계자문부문 인수·합병(M&A) 수상 - 2019년 12월, 연합인포맥스, 2019년 자본시장 리그테이블 M&A 회계자문 1위 - 2019년 1월, 더벨, '2019 코리아 캐피탈마켓 더벨 리그테이블 어워드' Buyer 및 Seller 부문 수상		

주요 연혁

1980
1986. 02 안암회계법인 설립
1987. 02 안진회계법인 설립

1990
1990.02 딜로이트 컨설팅 유한회사 설립
1990. 03 안암회계법인과 안진회계법인 합병
1999. 05 안진회계법인과 세동경영회계법인 합병

2000
2000. 01 유한회사 디에이 솔루션즈 설립

2001
2001 딜로이트 하나회계법인 설립
2001. 09 딜로이트 코리아 유한회사 설립

2002
2002. 07 딜로이트 하나회계법인과 MOU체결 Deloitte 멤버쉽 제휴

2005
2005. 01 딜로이트 하나회계법인과 합병, 하나안진회계법인 출범
2005. 09 딜로이트 안진회계법인으로 사명변경

2011
2011. 06 덕진관세법인 설립

2013
2013 이지회계법인과 합병

2020
2020. 06 Deloitte Asia Pacific 합류

글로벌 네트워크

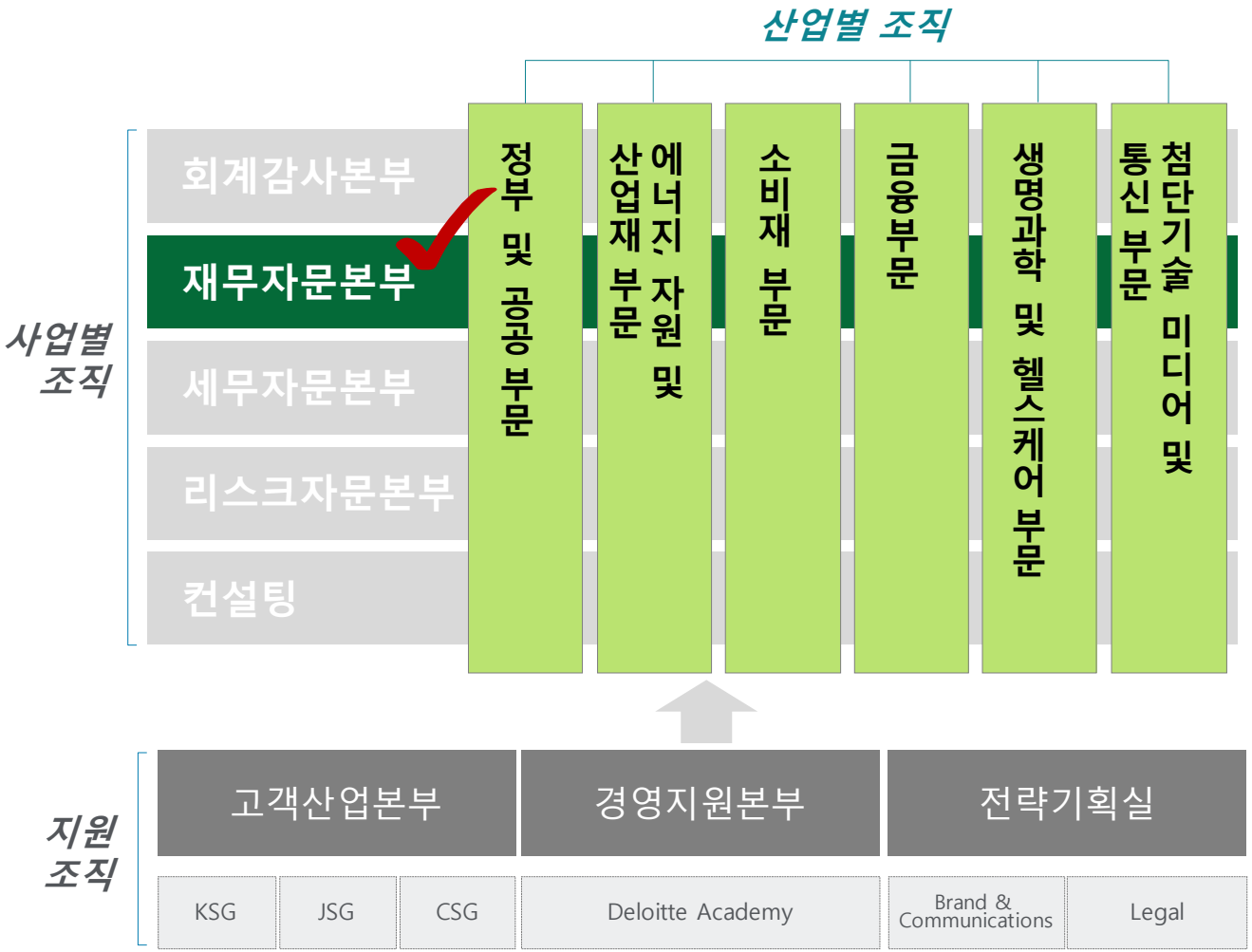
- 딜로이트 투쉬 토마츠(Deloitte Touche Tohmatsu)의 Deloitte Asia Pacific
- 제휴일자: 2020년 6월 1일
- 제휴형태: Participating Firm (약 150여 개국)
- 종업원 수 : 약 312,000명



1. 신청기관 일반현황_조직 및 인력

딜로이트안진회계법인은 고객의 다양한 서비스 요구에 부응하기 위해 회계감사, 재무 및 세무 자문, 경영컨설팅 등 전문 서비스를 제공하고 있으며 공인회계사, 컨설턴트 등 약 2,417명의 전문가로 구성되어 있습니다.

조직·인력현황('21년 3월말 기준)



[국내 본사 인원(단위: 명)]

구분	총인원	안진회계법인	컨설팅
한국공인회계사 (수습포함)	1,161	1,159	2
AICPA	176	152	24
컨설턴트 및 전문가	849	579	270
준 전문직/관리직	231	202	29
합 계	**2,417**	**2,092**	**325**

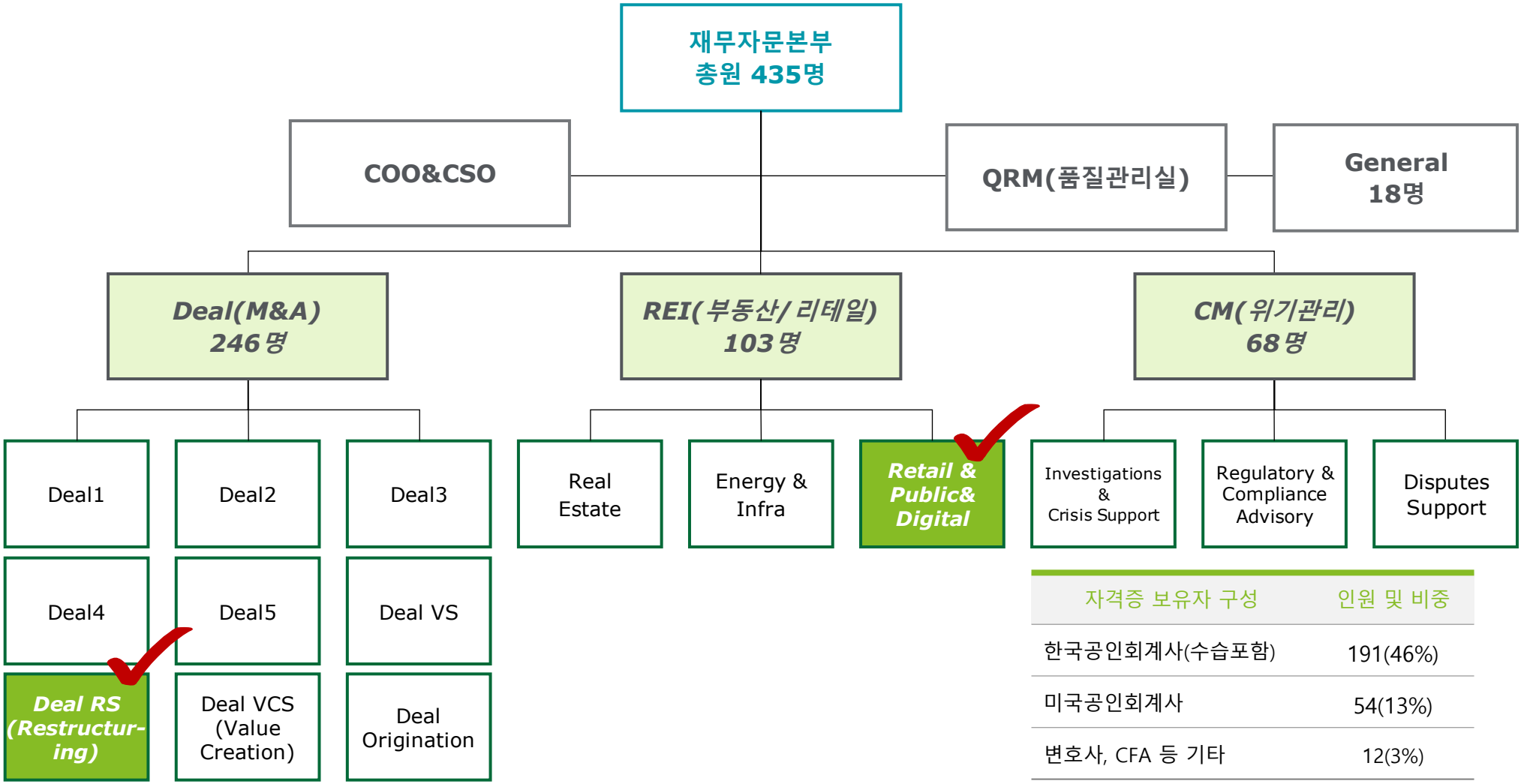
[KICPA/AICPA 구분별(단위: 명)]

구분	KICPA	AICPA	KI&AI CPA	합계
Partner	87	19	20	126
Manager	319	44	4	367
Staff	724	101	6	831
기타	8	2	3	13
합 계	**1,138**	**166**	**33**	**1,337**

2. 신청기관 특장점_컨설팅 조직구성

본 사업 컨설팅 수행을 위한 전담조직인 재무자문본부는 인수합병, 부동산 및 유통, 위기관리 등 3개 그룹 435명의 전문가로 구성되어 있습니다.

재무자문본부 컨설팅 조직구성



자격증 보유자 구성	인원 및 비중
한국공인회계사(수습포함)	191(46%)
미국공인회계사	54(13%)
변호사, CFA 등 기타	12(3%)

2. 신청기관 특장점_국내 시장內 위상

딜로이트안진회계법인의 재무자문본부는 국내 M&A 회계자문, 포렌직 자문, 부동산/유통 분야에서 M/S 기준 1위를 유지하고 있으며 특히, 기업구조조정의 전 과정을 지원하는 One stop service를 제공하고 있습니다.

PE market 포함 M&A 회계자문 1위

- PE Service Market Share 1위 (50%이상 서비스제공)
- 한국경제신문, 매일경제신문 리그테이블 2015년-2016년 연속 회계실사 1위
- 주요고객사; KKR, Affinity, TPG 등 국내외 대형 PE의 1ST Choice



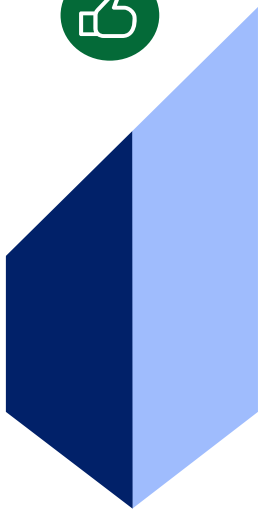


Forensic 자문업무 독보적인 1위

- e-Discovery 자문 서비스 업계 1위(조직/Infra/Credential)
  - ① 국내 최대 디지털 포렌직 팀
  - ② 3년 사이 80여개의 소송 및 국내/해외 조사 대응 credential
- LSHC/FSI 산업에 특화된 compliance 조직 및 서비스 제공
- 회계부정 조사 업계 1위(외부감사 관련)

부동산/에너지/유통 전문그룹 M/S 1위

- 골프 전담팀 보유(골프장 자문 1위)
- Global과 함께 유일한 해외대체투자팀 운영
- 부동산 그룹 중 오피스 거래 및 중개 1위
- 국내 유일 스포츠비즈니스그룹 운영





기업구조조정의 전 과정을 cover하는 One Stop Service 제공

- M&A, Workout, 법정관리, NPL등 국내 최고의 전문인력 보유
- Deloitte Global과 협업을 통한 선진화된 구조조정업무 수행 (PLAS, Managed Exit Service 등)
- 기업구조조정 전 과정에 대한 다양한 업무 경험 및 노하우 보유
- 사업전략 고도화, 사업모델 전환, 조직 및 기능 효율화, 프로세스 개선 등 경영개선 분야에서의 차별적 방법론 및 Global DB 보유

2. 신청기관 특장점_유사사업 수행실적

공공부문의 중소중견기업 컨설팅 지원사업 기획 및 실행, 민간기업들의 구조개편, 재무진단, 경영정상화 컨설팅 등 유사 사업들의 성공적인 수행 경험을 다수 보유하고 있습니다.

유사사업 실적(공공부문)

순서	사업명	발주처
1	월드챔프 육성사업 참가기업 대상 해외진출 중장기 로드맵 수립	대한무역투자진흥공사
2	월드클래스300 성장전략 프로젝트	대한무역투자진흥공사
3	월드스타기업 종합 경영진단 및 컨설팅 지원사업	대구테크노파크
4	지역강소기업 경쟁력 강화사업	한국산업기술진흥원
5	프리월드클래스 시범사업	한국산업기술진흥원
6	혁신형 기업교육 및 컨설팅 지원사업	이노비즈협회
7	스마트시티 구현을 위한 2030 미래성장 Plan 전략수립 방안 연구	대구테크노파크
8	융복합 콘텐츠 산업진흥 중장기 종합계획 수립	한국콘텐츠진흥원
9	해외사업 다각화 최적화 방안 수립	인천국제공항공사
10	기업구조조정촉진법 개정에 따른 경영평가위원회 구성 및 운영 자문	금융채권자조정위원회/ 은행연합회

유사사업 실적(민간부문)

Selective

순서	사업명	수행분야
1	상장기업 T사 기업구조개편 자문	재무전략
2	국내 선도 D그룹 구조개편 및 경영정상화 컨설팅	사업전략 및 재무전략
3	국내 선도 제조기업 H사 재무진단 컨설팅	재무전략
4	J사 공동관리절차에 따른 경영정상화 컨설팅(워크아웃)	사업전략 및 재무전략
5	국내 중소제조기업 D사 재무진단	재무전략
6	국내 선도 물류기업 사업부 분할 매각 자문	사업전략 및 재무전략
7	국내 중공업 H사 생산성 향상 컨설팅	사업전략 및 재무전략
8	국내 선도 해운업체 H사 재무진단	재무전략
9	중견기업 S사 공동관리절차에 따른 경영정상화 컨설팅(자율협약)	재무전략
10	㈜낫소 중장기 성장전략 수립 및 투자유치 자문	사업전략

2. 신청기관 특장점_국내외 네트워크

신청기관은 160여개 글로벌 회원사가 축적한 전문 지식과 자문 경험을 공유하고 기 확보된 산업별 전문가 Pool을 통해 시장과 기업에 대한 보다 심층적인 정보와 통찰력을 활용하여 사업재편계획 승인기업에 대한 컨설팅을 수행할 수 있습니다.

Business Research Center(BRC)

✓ Deloitte Global Network 내 시장조사 및 분석에 특화된 전문가 그룹, 목표 시장과 경쟁사에 대한 경험과 통찰력 제공 가능

- **<u>주요 제공 서비스 및 활용 방안</u>:**
  글로벌·지역 시장 조사, 경쟁기업 현황 및 사례 조사, 현지화 성공 요인 분석, 경쟁환경 분석 등에 활용



Subject Matter Experts(SME) Pool

✓ Deloitte Global Network 내 특정산업, 유관 서비스 전문가 그룹, 특정 사안에 대한 전문가적 식견 제공 가능

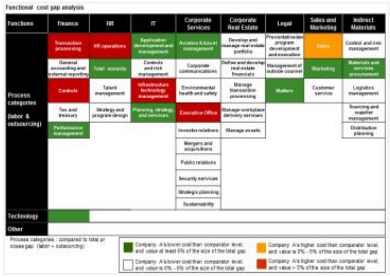


- **<u>주요 제공 서비스 및 활용 방안</u>**:
  목표 시장, 경쟁사 및 파트너사 현황, 기술 트렌드, 현지 정책 및 제도 등에 대한 의견수렴 가능

Global Benchmarking Center(GBC)

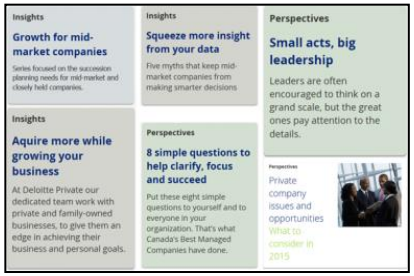
✓ 글로벌 벤치마킹에 특화된 그룹, 고객사 대비 경쟁사 및 선도 업체와의 비교분석을 통하여 전략 수립에 필요한 개선점 제시

- **<u>주요 제공 서비스 및 활용 방안</u>:**
  지원기업 사업모델 및 기술에 관한 경쟁사 및 선도업체에 대한 객관적 상대 평가와 수준 비교 등에 활용



Global Growth Enterprises

✓ Deloitte Global Network 내 중소·중견기업 특화 컨설팅 그룹, 컨설팅 및 지원사업 성공 사례 등 공유 가능



- **<u>주요 제공 서비스 및 활용 방안</u>**:
  중소중견기업의 글로벌 시장 진입 사례, 사업모델 전환 방안, 경영효율화 방안 등에 대한 성공 및 실패사례 수집 및 활용

3. 수행체계 및 계획안_수행 조직도 및 인력 Pool

본 사업의 성공적인 수행을 위해서 해당 영역에서의 전문성을 보유한 인력을 모듈별로 투입하고 주무부처-전문기관-승인기업과 상시 커뮤니케이션 체계를 구축하여 안정적·효율적인 컨설팅을 수행합니다.



3. 수행체계 및 계획안_수행역량

기업당 분야별 전담인력(사업전략 2명, 재무전략 2명, 디지털 전환 1명)이 평균적으로 4~6주간 안정적인 자문을 수행합니다.

사업전략: 기업당 전담인력 2명

평균 4~6주 수행계획

내부역량 진단(2주)	외부환경 분석(2주)	효율화 방안 도출(2주)
• 전략체계, 사업구조, 조직 및 기능 진단 • 임직원 의견수렴	• 산업 및 시장 분석 • 경쟁사 및 고객 분석 • 우수사례 벤치마킹	• 중장기 전략 및 목표 재설정, 로드맵 수립 • 분야별 개선방안 도출

사업재편 계획 및 기업별 상황을 고려한 전담인력 배치로 효율적 진행

재무전략: 기업당 전담인력 2명

평균 3주 수행계획

재무현황 진단(1주)	• 재무비율 진단 및 비교 분석을 통한 시사점 도출
사업재편계획 검토(1주)	• 사업재편 목표 및 사업전략에 따른 재무추정 등
재무구조 개선방안 도출(1주)	• 외부자금 활용방안 검토, 재무위험 관리방안 도출

(필요 시) 디지털 전환: 전담인력 1명, 비전담 지원 1명

평균 3주 수행계획

현황진단(1주)	• 프로세스, 데이터, IT인프라 현안 검토 등
혁신 추진과제 설계(1주)	• 혁신과제 도출 및 평가, 성공요인 도출
실행 로드맵 수립(1주)	• 단계별 이행방안 정의, 변화관리 방안 수립

4. 추진목표

본 사업의 핵심 성공요인에 따라 지속가능성 확보, 승인기업의 실행력 제고, 성공모델 확산 등 3대 추진목표를 명확하게 수립하였습니다.

핵심 성공요인에 따른 추진 목표

지원기업 니즈와 역량 수준에 기반한 맞춤형 컨설팅 필요

✓ 지원기업과 컨설팅기업 간의 니즈 및 기대수준 차이에서 오는 Gap을 최소화하기 위해 객관적 진단과 명확한 방향 설정에 대한 합의 중요

정부지원 사업의 특성을 고려한 계획 설계 및 운영관리 역량 필요

✓ 다양한 정부 지원사업 운영 경험 및 노하우를 바탕으로 안정적인 프로젝트 운영관리 수행 중요

전문가 네트워크 활용 및 관련 정보공유 등에 대한 노하우 필요

✓ 짧은 컨설팅 기간 내 핵심 결과물 도출, 지원기업의 실질적 사업재편 실행을 위한 산업 내 네트워크 및 체계적인 정보 공유체계 중요

사업재편 컨설팅 지원사업의 질적 성장을 위한 성공모델 확산 필요

✓ 컨설팅 지원사업의 질적 성과창출과 성공사례의 확산을 위한 수요자 관점에서의 성공모델 제시 중요

[프로젝트 추진 목표]

지속가능성 확보

명확한 중장기 사업전략 목표 및 방향성, 안정적 추진체계를 통한 지속가능성 확보

실행력 제고

사업재편계획의 실행력 제고를 위한 승인기업의 역량 내재화 방안 구체화

성공모델 확산

지원사업의 질적 성장을 위한 성공모델 구현 및 확산

5. 추진내용 및 전략_통합 프레임워크

승인기업의 사업재편 승인계획을 기반으로 사업재편 목표 달성을 위한 사업전략과 재무전략, 기업 요청 시 추가적으로 디지털 전환 방안에 대한 컨설팅 수행에 대한 통합 프레임워크는 다음과 같습니다.

Module 1. 사업전략 컨설팅

- 사업재편계획 내용검토 및 핵심이슈 파악
- 내부역량 진단을 통한 시사점 도출
- 외부환경 분석을 통한 시사점 도출
- SWOT분석을 통한 사업재편 및 전략 방향성 도출
- 사업모델 전환 관점의 필요역량 및 실행과제 정의

Module 2. 재무전략 컨설팅

- 손익구조, 현금흐름 등 재무진단을 통한 문제점 진단
- 사업재편계획 및 사업전략 기반 재무추정
- 재무구조 개선방안 도출
- 재무위험 분석 및 리스크 관리방안 수립

Module 3. 디지털 전환 컨설팅 (Optional)

- 디지털 현황수준 진단
- 혁신 추진과제 리스트 도출 및 평가
- 단계별 실행 로드맵 수립

5. 추진내용 및 전략_사업전략

내부역량 진단, 외부환경 분석, 경영 효율화 방안 도출 등을 통해 사업전략 방향성을 구체화하고 경영 효율화를 위한 개선방안을 도출합니다.

Key Activities

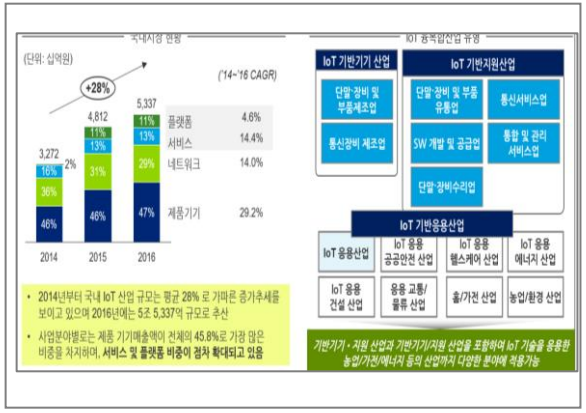
- 거시환경(PEST) 분석, 시장 및 기술 트렌드 분석
- 경쟁사 및 선도기업 벤치마킹
- 전략체계(비전, 전사-사업-기능전략) 진단
- 사업구조 및 가치사슬 분석을 통한 핵심역량 진단
- 사업재편승인계획 목표달성을 위한 핵심 성공요인 및 역량차이 분석
- 조직 및 기능, 인력운영현황 진단
- 임직원 설문조사 및 FGI(Focused Group Interview)
- 전략적 시사점 도출을 통한 SWOT 분석
- 사업재편 및 전략 방향성 정립, 중장기 경영목표 도출
- 전략과제 우선순위화 및 단계별 추진 로드맵 수립

Our Assets & Resources

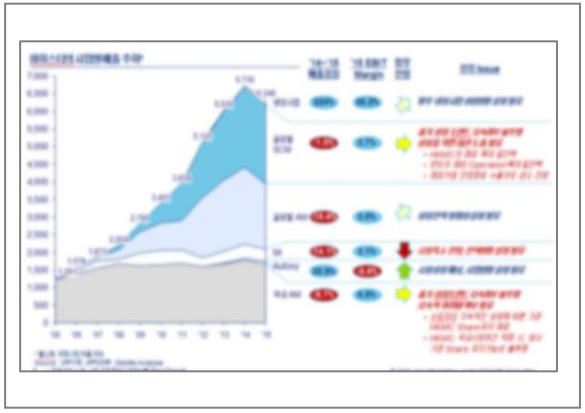
- **기업진단 프레임워크 OAF, 조직진단 프레임워크 SWP**
- **Business Research Center & DB**
  건설 및 IoT 기반 스마트건설 안전관리 플랫폼 시장 및 경쟁현황, 성공사례 등 DB
- **국내외 SME Network**
  기술 및 산업 전문가 Opinion Leader 네트워크

Key Output Images

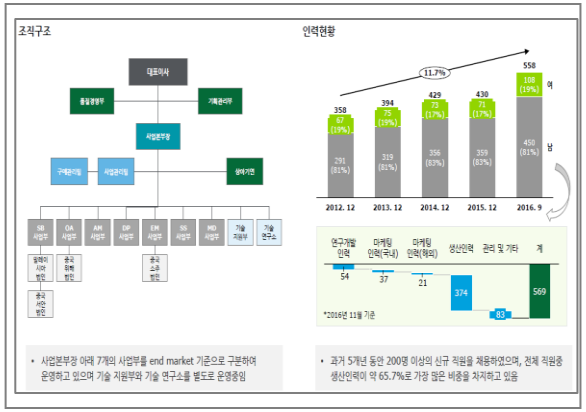
산업 및 시장 분석



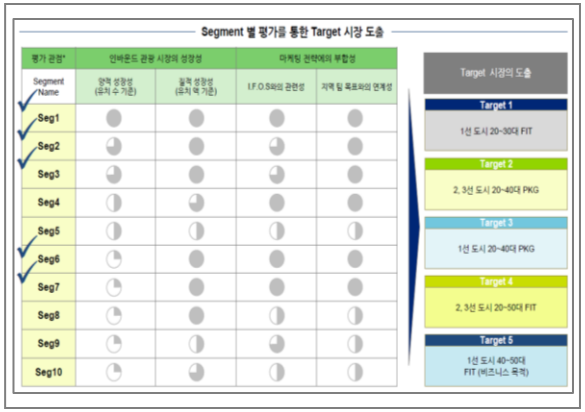
사업포트폴리오 분석



조직 및 인력현황 분석



사업전략 방향성 구체화



5. 추진내용 및 전략_사업전략 (예시: 내부역량 진단)

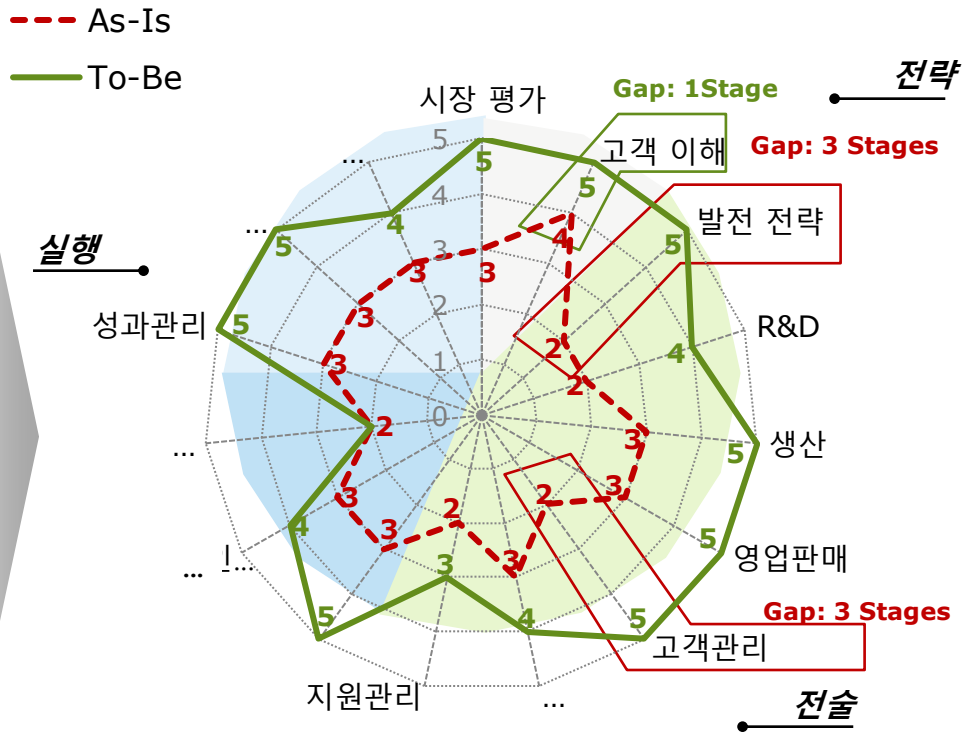
중소중견기업에 특화된 딜로이트 고유의 내부 핵심역량 진단모델을 활용하여 대상기업의 현재 전략, 실행체계, 프로세스 등을 체계적으로 진단 및 분석한 결과 '전략'레벨에서의 역량수준과 기대수준의 차이가 가장 크게 존재하고 있는 상황입니다.

내부 핵심역량 진단 모델

예시적

- 현재의 핵심 역량과 프로세스를 진단하여 향후 단계별 개선과제를 도출하기 위해 사용되는 내부 핵심역량 진단 Tool
- 현재 임직원들이 인지하고 있는 핵심역량 수준과 Best Practice 수준의 차이(Gap)를 분석, 조직의 내·외부적 요소에 적용하여 핵심역량 진단 시 도출되는 다양한 문제에 대한 해결 방향성 제시

Strategy (전략)	Tactics (전술)	Execution (실행)
시장 평가 • 사업 전략에 영향을 미치는 다양한 시장 요소들에 대한 이해	**R&D** • 기업 내·외부 환경과 전략에 부합하고, 제품 차별화를 위한 연구개발 방안 및 프로세스	**자원배분 및 관리** • 사업실행 자원(인력, 인프라 등)에 대한 기획, 편성, 예산관리 및 모니터링 프로세스 • 자원관리 소프트웨어 및 Tool이 자동화된 워크플로와 승인 지원
경쟁사 및 고객 이해 • 경쟁사의 중장기 전략 방향, 핵심역량, 사업 운영체계 등에 대한 이해 • B2B 고객 니즈 핵심 파악, 특별한 타겟팅 및 인센티브 등을 도출하기 위한 리서치 및 분석 • 전략적 시사점에 대한 명확한 이해	**생산** • 생산목표 달성 및 효율적 생산활동의 촉진을 위한 프로세스, 생산관리 체계, 인프라 등 **영업판매** • 신시장 창출, 기존고객 유지, 제품판매 확대 등을 위한 프로세스	**성과관리** • 전략과 연계된 성과 정의 여부와 사업 성과관리 Tool 및 환류체계 프로세스
핵심역량 내재화 • 기업을 시장 內 경쟁자로부터 차별화시킬 수 있는 핵심역량에 대한 객관적 진단 및 이해	**고객관리** • 고객관리 채널 다변화 및 After Service(사후관리) 등 B2B 고객 관리에 특화한 인프라 및 프로세스	



5. 추진내용 및 전략_사업전략 (예시: 외부환경 분석)

전통적인 토목·건축기술에 BIM, IoT, 빅데이터, 드론, 로봇 등 스마트 기술이 융합되어 가상건설, 현장 안전관리, 건설장비 자동화 등 건설의 全과정의 디지털화가 촉진되고 있으며 산업 및 시장 생태계가 빠르게 확장되고 있습니다.

산업 및 시장 생태계 분석

	설계	시공	유지관리
패러다임 변화	• 2D 설계 • 단계별 분절 → • 4D BIM 설계 • 全 단계 융합	• 현장 생산 • 인력 의존 → • 모듈, 제조업化 • 자동화, 현장 관제	• 정보 단절 • 현장 방문 • 주관적 → • 정보 피드백 • 원격제어 • 과학적
적용 기술	• 드론을 활용한 예정지 정보 수집 • VR 기반 대안검토 • 빅데이터 활용 시설물 계획 • BIM 기반 설계자동화	• 드론을 활용한 현장 모니터링 • 장비 자동화 & 로봇 시공 • IoT 기반 현장안전관리 • 3D 프린터를 활용한 급속시공	• 센서 활용 예방적 유지관리 • AR 기반 시설물 운영 • 드론을 활용한 시설물 모니터링
주요 업체	현대건설 더부엔지니어링 해안건축	현대건설 아이티로 지에스아이엘 승인기업	한림기술 아이티로
특징	• 스마트건설 기술 시장은 BIM, IoT, 건설로봇, 모듈화 건설, 건설 드론 중심으로 지속적 성장이 예상됨 • BIM 기술을 활용한 디지털 트윈 등 ICT 기술 기반 설계 단계의 경우 엔지니어링 전문성이 요구되어 진입 장벽이 존재하며, 시공 및 유지관리 단계의 경우 모니터링 및 자동화 솔루션을 활용하여 Value chain 간 진입 및 확장이 비교적 자유로움		

Source: Desk Research; Deloitte Analysis

5. 추진내용 및 전략_사업전략 (예시: 경영효율화 방안 도출)

승인기업의 내부역량 및 외부환경 분석을 통한 변화·성장 방향성을 도출하고 '수익성 중심의 사업포트폴리오 대전환'을 위한 4대 전략 방향을 수립합니다.

내·외부 분석을 통한 SWOT분석

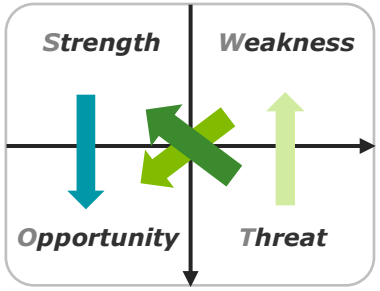
Strength
- 산업 내 오랜 사업 경험과 노하우 축적
- 건설시장 협업 네트워크 보유
:

Weakness
- 제한적 고객 Pool
- 수익성 악화
- 인공지능 및 빅데이터 분석 역량 미흡
:

SWOT

Opportunity
- 디지털 혁신기술 활성화에 따른 차별적 제품 생산
- 경제 활성화를 위한 정부 정책 지원 확대
- 건설경기 호전
:

Threat
- 고장 자동제어 시스템 시장 정체
- 시장경쟁 심화
- 개별 부품 단가 압력 심화
:

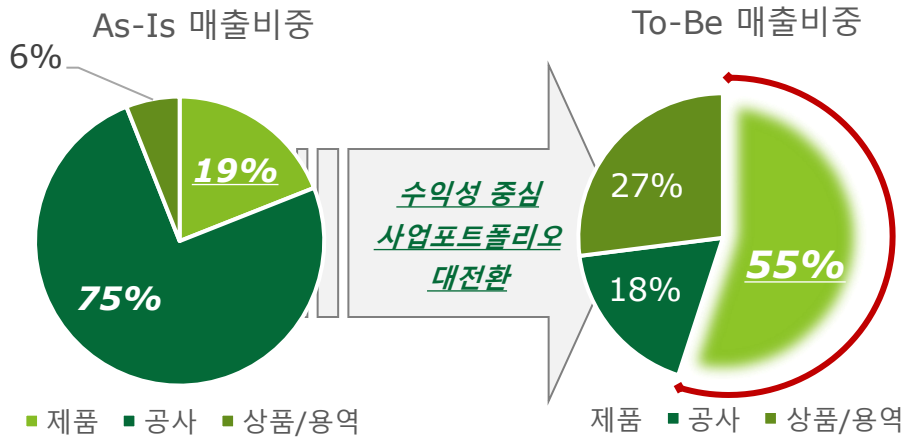


공격적	• 차별적인 스마트 안전관리 시스템 개발
위험극복	• 외부 투자유치 및 수익성 개선
방향전환	• 디지털 기술 기반의 융복합 R&D역량 강화
약점극복	• 해외 성장시장 집중 발굴 및 협업 확대

변화·성장 방향

- **수익성 중심의 사업 포트폴리오 전환 (제품 및 플랫폼 비중 확대)**
- **스마트 기술 기반 제품전환을 위한 인프라 확충 및 기술역량 확보**
- **글로벌 시장확대를 위한 해외 B2B 채널 확대 경쟁력 강화**

변화·성장 방향에 따른 사업전략 재편 방향성



전략방향

1	자동제어시스템의 핵심역량 바탕의 제품 확장성·차별성 기회	**"투자, 기술개발을 통한 제품 차별화"**
2	특정 시장, 사업 기반을 바탕으로 해당 시장에서 강력한 위치	**"특정 시장 내 Dominance 강화"**
3	규모, 확장성 대비 낮은 재무 유연성으로 투자 옵션 감소	**"포트폴리오 관리를 통한 재무건전성 제고"**
4	신규 역량 확보를 위한 전략적 협업 강화	**"지속가능성 확보"**

5. 추진내용 및 전략_재무전략

재무전략 수립은 재무진단, 사업재편계획 검토, 추가 재무구조 개선방안 도출의 과정을 통해 대상 승인기업의 성공적인 사업재편을 도모할 수 있습니다.

Key Activities

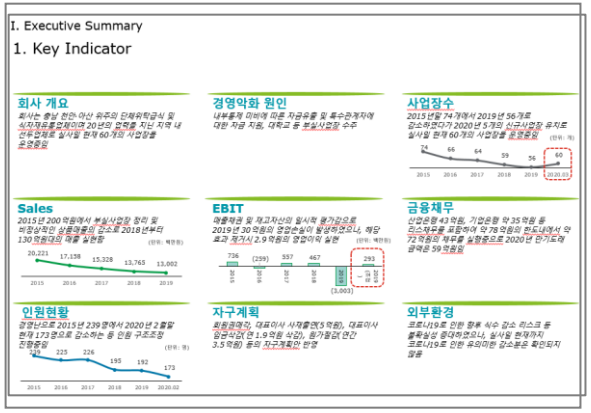
- 최근 3개년의 재무제표 분석 (PL/CF/BS)
- 재무진단을 통한 대상기업의 현황 파악, 문제점 분석
- 사업재편계획 (대상기업 제출 방안 & 사업전략 컨설팅에서 검토된 방안)에 따른 재무추정
- 사업재편계획에 따른 지원기관과의 협의 자문
- 내·외부 핵심 이해관계자 의견수렴
- 기활법상 지원기관의 지원혜택 활용가능성 검토
- 자금조달 및 투자유치 등 외부자금 활용방안 검토
- 기업 자체적으로 활용가능한 재무구조 개선방안 모색
- 사업재편계획 및 재무진단 결과에 기반한 재무위험 분석 및 리스크 관리방안 수립

Our Assets & Resources

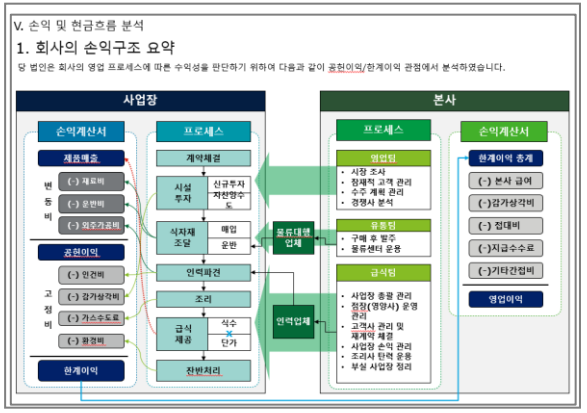
- **다양한 구조조정 제도 활용의 경험**
  사전적 구조조정, 워크아웃, 회생 등 다양한 구조조정 제도를 활용한 경험 및 노하우
- **유관기관과의 Network**
  KDB, IBK, 캠코 등 구조조정 시장에서의 다양한 정책금융기관들과의 네트워크

Key Output Images

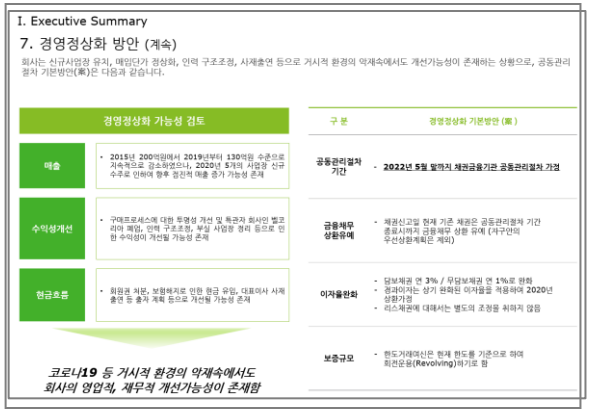
다각도의 재무진단



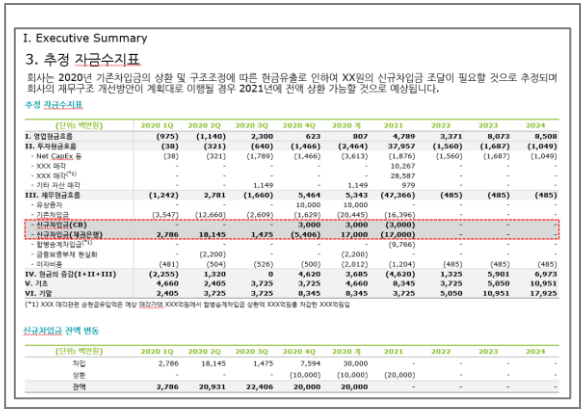
정밀한 재무/손익구조 분석



적용가능한 지원방안 모색



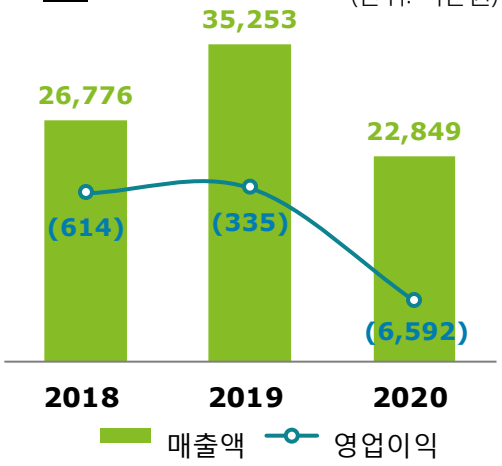
추정 재무제표 분석



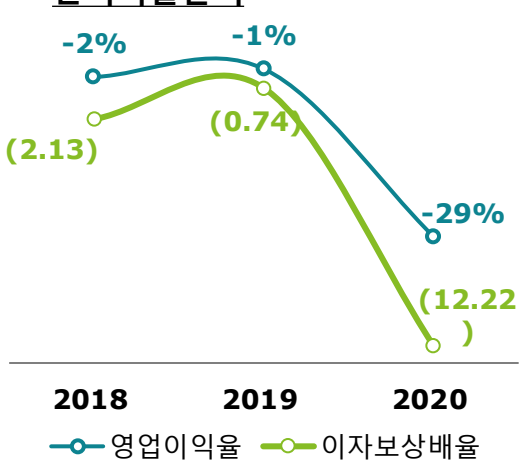
5. 추진내용 및 전략_재무전략 (예시: 재무진단)

승인기업의 과거 3개년 손익, 재무상태, 현금흐름 등의 재무진단을 통해 문제점을 파악한 결과, 재무구조 개선과 더불어 사업재편을 수행해야 Turn-around 가능성이 있습니다.

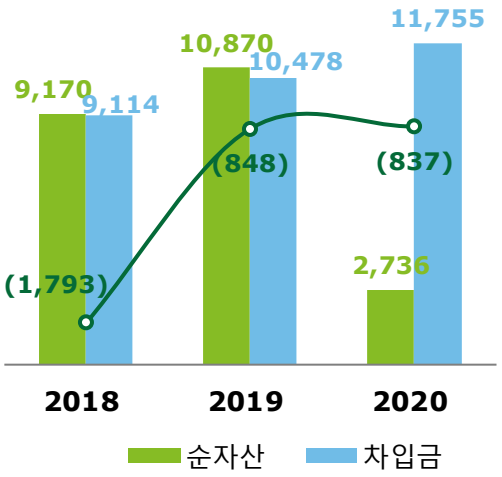
PL (단위: 백만원)



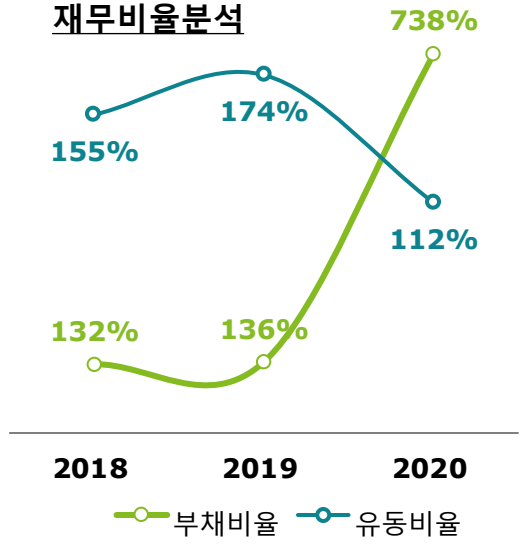
손익비율분석



BS, CF (단위: 백만원)



재무비율분석



재무진단 결과 종합

- 지속적인 적자 상태로 이자보상배율이 3개년 동안 (-)기록. 대상기업은 현재 영업을 통하여 이자를 상환할 능력이 부족함
- 3개년 BS와 PL, CF 검토결과 2020년 Covid-19로 대규모 손실 인식, 순자산 급감에 따른 부채비율 급증 → 영업현금흐름은 2017년부터 지속적으로 손실을 보이고 있었던 바, 일시적인 부진이 아닌 지속적인 손실 상태였으며, 2020년 일시에 손실 인식하였음 (수주산업의 특성상 공사손실을 일시에 인식함)
- 대상회사의 차입금 중 단기차입금은 91억원으로 전액 만기는 2021년 상반기 내임 → 추가 차입/차환 등을 실행하였으나, 현재도 유동성 이슈 존재
- 대부분의 시중은행 및 정책금융기관 등으로부터 많은 차입, 보증 등을 받고 있으며, 회사 보유 부동산 등은 전액 IBK에 담보로 잡혀 있음
- 수주잔고는 67억원이나, 철도공사에 대한 공조설비 개량공사 건이 42억원으로 특정 공사에 대한 의존도가 높은 상황임
- 20년말 순자산은 27억원 수준이나 공시 주석 검토 결과, 특관자 대여금 67억, 특관자 주식 21억 등은 자산성이 낮음. → 실질적으로 대상기업의 BS는 자본잠식 상태임 (대여금 및 투자주식 손상 반영시 약 63억원의 자본잠식)
- 공시 기준으로는 부채비율 738%이고 유동비율은 112%이나, 상기 손상 고려 시 부채비율은 (-)335%, 유동비율은 71%로 확인됨 → 음의 이자보상배율과 더불어 고려할 경우 **실질적으로 한계기업으로 판단됨**

개선 방향성

- **수익성 향상을 위한 사업전략 수정과 유동성 이슈 해결을 위한 외부자금 및 지원방안 모색 필요**
- **재무구조 개선과 더불어 사업재편을 통한 체질개선이 동반되어야 Turn-around의 가능성이 있음**

5. 추진내용 및 전략_재무전략 (예시: 사업재편계획 검토)

사업전략 컨설팅을 통한 수익성 개선방안과 승인기업 제시 자구계획을 독립적으로 검토한 결과, 마진율이 높은 제품 매출의 비중을 높이고, 공사매출의 체질개선이 필요합니다.

재무진단 결과

- 수익성이 낮은 공사 매출의 비중이 높고, 특정공사에 대한 의존도가 높은 상황임. 반면 수익성이 좋은 제품 매출은 비중이 낮은 상황.
- 영업현금흐름이 지속적으로 손실이 발생하고 있어 수익성 개선 필요

사업전략 컨설팅 결과

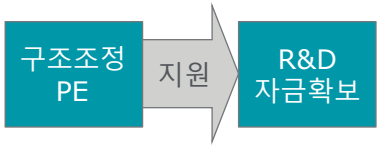
- 수익성 중심의 사업 포트폴리오 전환 필요 (제품 및 플랫폼 비중 확대)
- 스마트 기술 기반 제품전환을 위한 인프라 확충 및 차별화 된 기술역량 확보
- 시장확대를 위한 국내외 B2B 채널 확대 경쟁력 강화

대상기업 자구계획

- 공사손실 가능성을 고려한 선별적 공사계약 수임을 통한 수익성 확보 노력
- 용역 및 상품의 원가 절감을 통한 수익성 개선 방안 모색

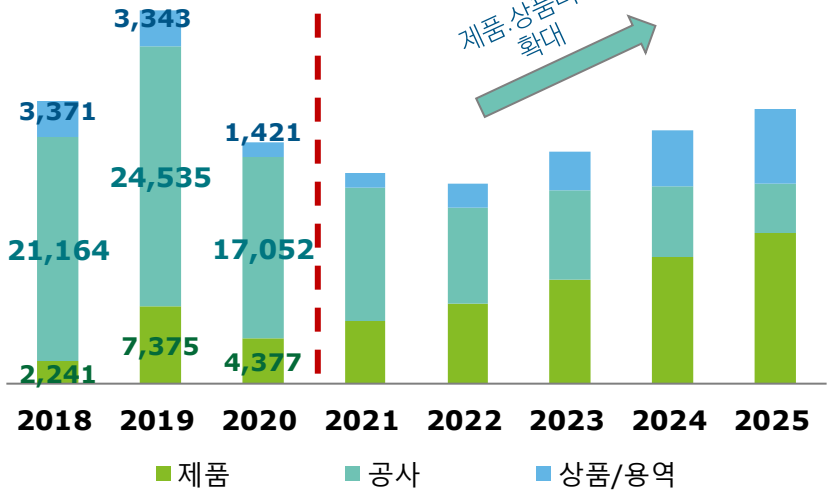
사업재편 계획 검토

- 차별화 된 제품 및 사업다각화를 통하여 제품 상품 매출 비중을 줄일 경우 수익성 개선 가능성 높음.
- 디지털 기술 기반의 융복합 R&D역량 강화를 위해 필요한 기술개발자금은 구조조정 펀드를 통해 조달하는 방안 모색

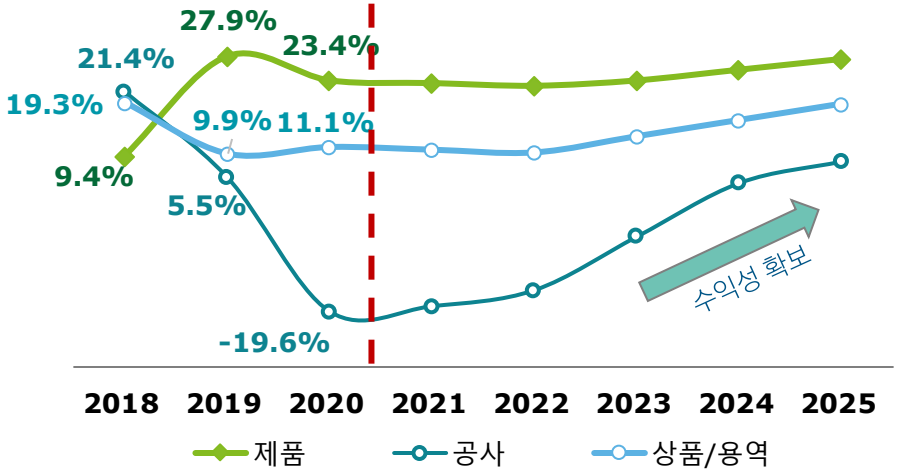


- 공사 매출 의존도를 줄이고 계약 프로세스를 점검하여 수익성이 높은 수주만을 수행 경우 목표 달성 가능성 증대

매출액 구성

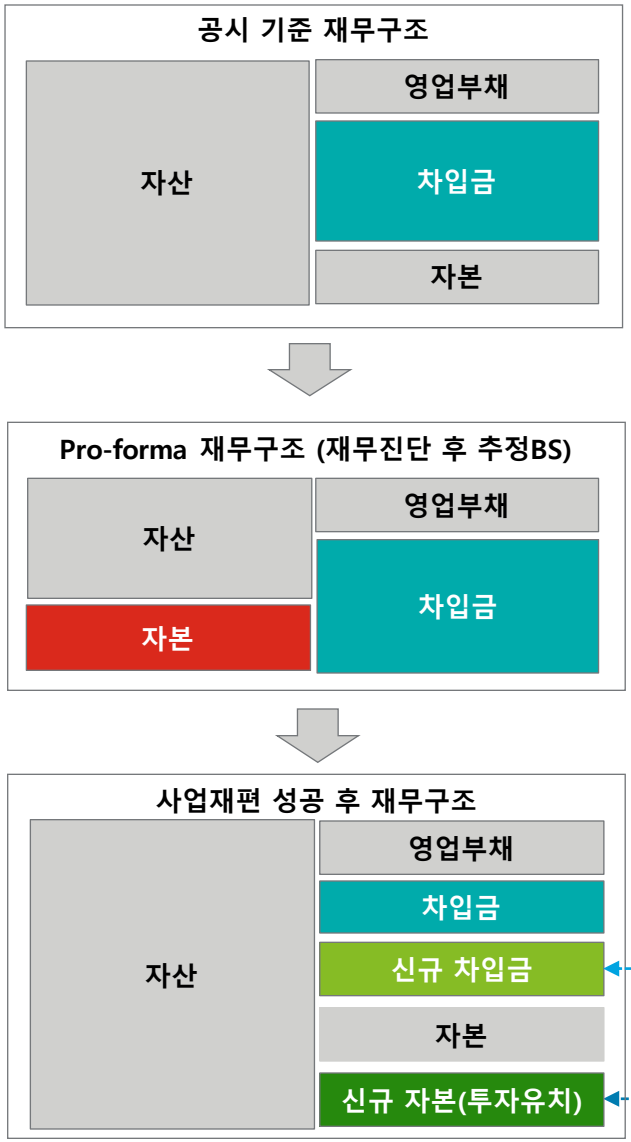


매출총이익율



5. 추진내용 및 전략_재무전략 (예시: 재무구조 개선방안 도출)

사업재편계획 검토 외에도 기활법상 활용가능한 지원프로그램을 분석하고, 한국성장금융 등의 외부자금 투자유치를 통하여 승인기업의 재무구조를 개선할 것입니다.



대상회사의 지원기업 투지지원 요청 사항

구분		지원가능성	비고
중소기업 정책자금	중소벤처진흥공단	낮음	기존 대출 존재 → 가능성 낮음
사업경쟁력강화 지원자금	산업은행	낮음	기존 대출 존재 → 가능성 낮음
사업재편 우대 보증	기술보증기금	낮음	기존 보증 존재 → 가능성 낮음
	신용보증기금	시도 가능	1금융권 중 신한은행만 차입내역이 없음. 신보의 보증을 통한 신한은행 차입금 시도 가능 (단, 20년말 BS의 부채비율상 가능성은 낮음)

딜로이트 고려 추가 자금 조달 방안

한국자산관리공사

- 캠코에서도 기활법 관련 지원 프로그램 (기활법 신청 기업에 대한 자산 매입/매각 지원)을 준비 중
- 다만, 회사의 부동산 (장부가 11억원)은 전액 IBK에 담보제공(차입금 15억원)되어 있어, 해당 프로그램의 이용 가능성은 낮음

한국성장금융

- 한국성장금융이 운용하는 '기업구조 혁신펀드'를 통한 추가자금 조달방안 모색 추진 (지분 희석에 따른 경영자의 동의 필요)
- 해당 펀드는 사전적 구조조정 대상 기업 (기활법 대상) 투자의 비중을 증가하고 있음 ('21년 3차 조성액: 4,510억원 수준)

구조조정 전문 PE

- 유암코 : 구조조정기업 정상화 관련 신규자금을 지원 및 재무적 투자 수행하고 있음.
- 키스톤PE, 오퍼스PE, 옥터스인베스트먼트파트너스, 유진자산운용, 파인트리 자산운용 등 구조조정 전문 투자자들의 투자유치 방안을 모색

- 투자유치 외에도 회사의 기술력에 따라서 GIFT펀드, 정부R&D사업 우선지원 등도 활용 가능하겠으나, 규모 면에서는 재무구조 개선효과가 부족할 것으로 추정됨

✓ 진단 결과, 본질적으로 **대규모의 외부자금을 통한 재무구조 개선이 우선**되야 할 것으로 판단됨

✓ 투자유치를 위해서는 PEF 등 자본시장 참여자들의 **관심도를 높일 수 있는 포인트가 필요**하며, 이를 위해 **사업재편 방안의 고도화 중요**

5. 추진내용 및 전략_디지털 전환 (Optional)

사업재편승인계획에 따라 사업모델 고도화, 융복합 기술 활용에 따른 시너지 창출, 핵심기능 및 프로세스 자동화 등에 디지털 전환(Digital Transformation)이 필수적인 요건이라고 판단되면 수준진단, 추진과제 도출, 실행 로드맵을 수립하여 실행력을 극대화 할 수 있습니다.

Key Activities

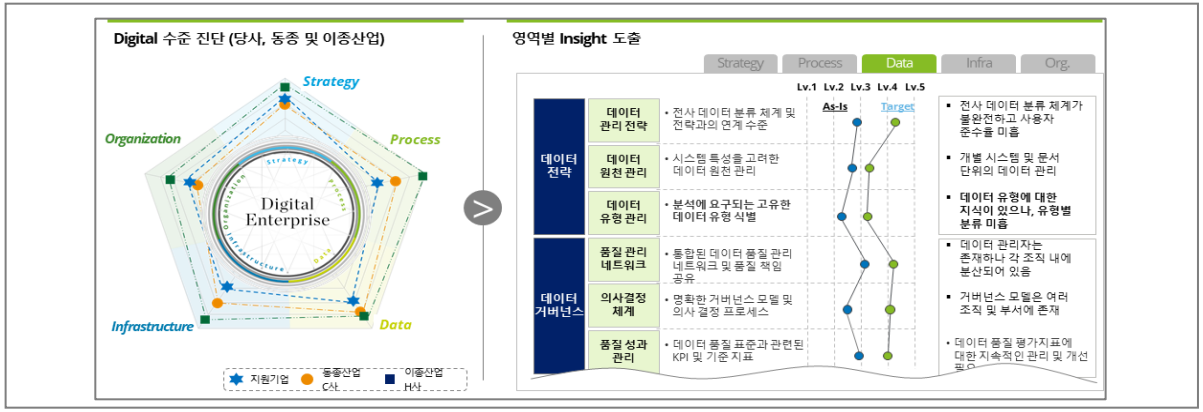
- 전략, 프로세스, 데이터, 인프라 등 디지털 수준 진단
- 임직원 및 외부 이해관계자 인터뷰 및 의견수렴
- 디지털 성숙도 진단
- 사업재편승인계획과 연계한 영역별 개선기회 정의
- 혁신과제 리스트 도출 및 평가
- 추진과제 및 성과지표 정의, 추진체계 정립
- 추진과제 타당성 검토 및 내부 유관부서 논의
- 단계별 실행 로드맵 수립
- 임직원 변화관리 방안 수립
- 내부역량 내재화 및 인식변화를 위한 교육 지원

Our Assets & Resources

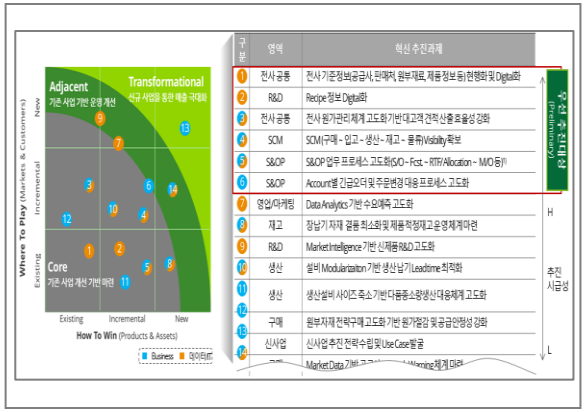
- **딜로이트 디지털 성숙도 진단 프레임워크**
- **딜로이트 Global Digital Thought Leadership**
  디지털 산업 및 시장 트렌드, 기술 융복합 사례 등 DB
- **Global SME Network**
  딜로이트 글로벌 디지털 전문가 네트워크

Key Output Images

디지털 현황수준 진단



혁신 추진과제 도출

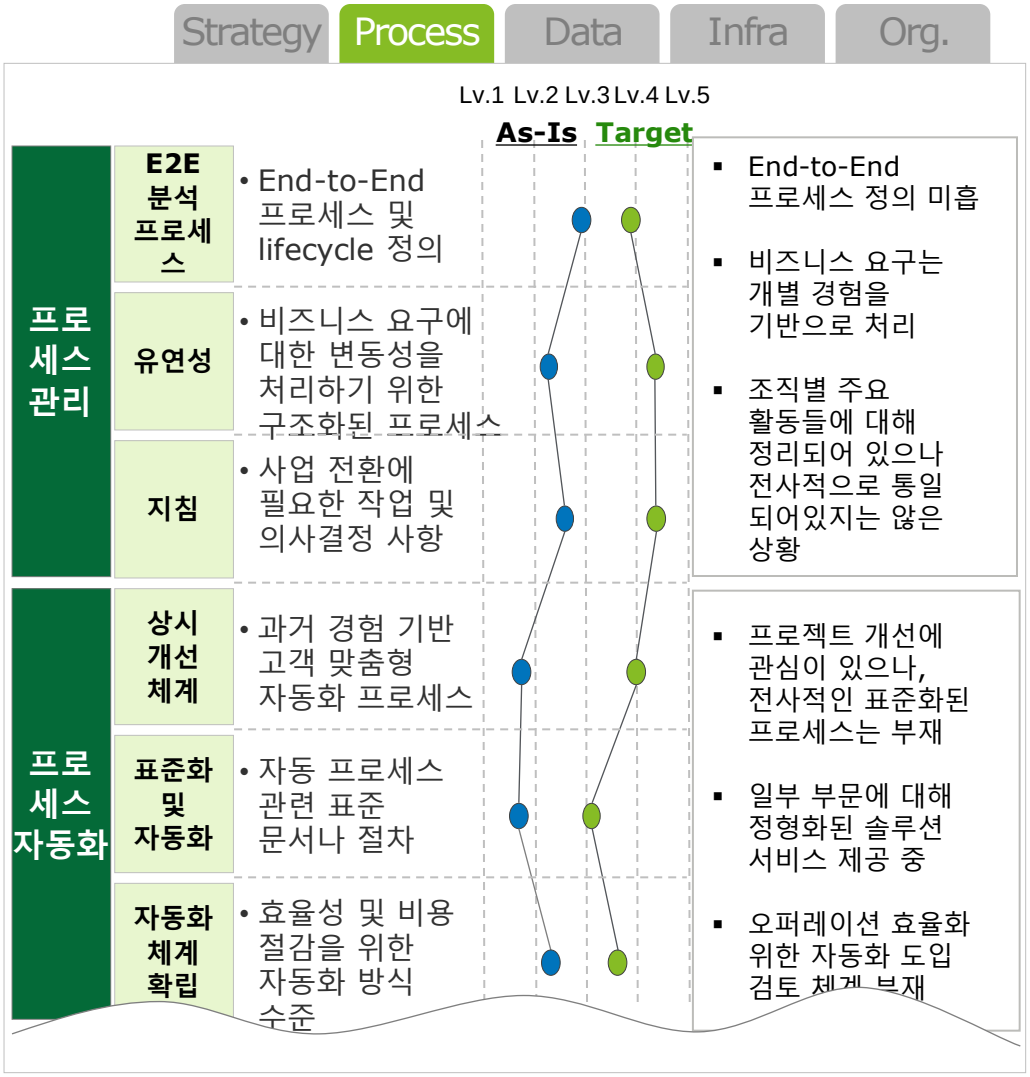


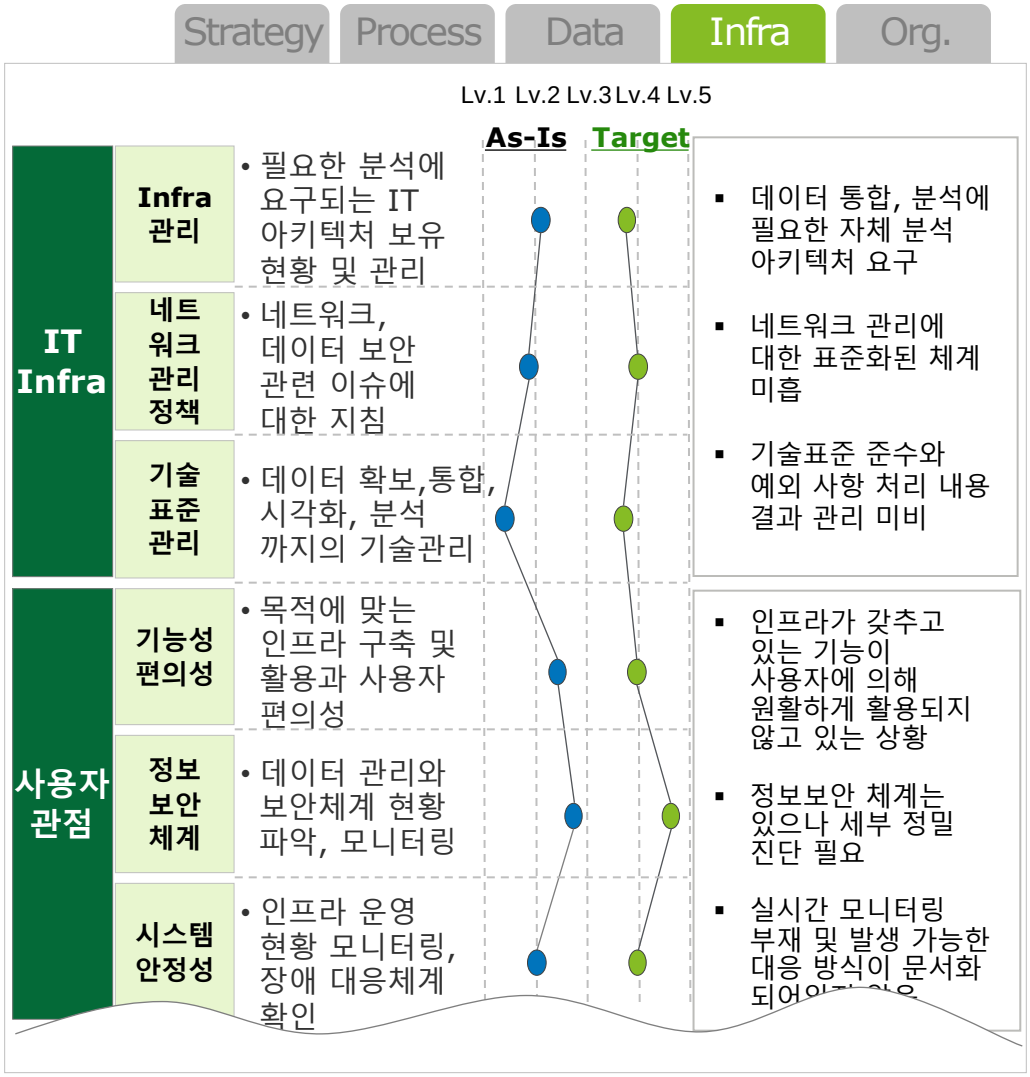
실행 로드맵 수립



5. 추진내용 및 전략_디지털 전환 (예시: 현황수준 진단)

사업전략 방향성에 기반하여 전략, 프로세스, 데이터, 인프라, 조직 등의 관점에서 현황(As-Is)과 목표(To-Be) 수준을 진단하고 사업재편승인계획과 연계한 영역별 필요과제를 정의합니다.





[참고] 디지털 전환과제 소요예산(안)

승인기업의 사업전략 실행력 제고, 원가 경쟁력 제고, 업무 효율성 강화 등을 위해 기업에서 요청 시 다음과 같은 기본예산 구조를 바탕으로 컨설팅을 진행할 수 있습니다.

세부 과업별 소요예산(1)

과업내용	주요 내용	투입인원(명)	수행기간㈜	소요예산(천원)
1. 디지털 현황수준 진단	• 전략, 프로세스, 데이터, 인프라 등 사내 디지털 수준 진단 • 임직원 및 이해관계자 인터뷰 및 의견수렴 • 디지털 성숙도 Framework에 따른 진단 • 사업재편승인계획과 연계한 사업별/부서별 개선기회 정의	1	1.5	10,000
2. 혁신 추진과제 도출	• 혁신과제 리스트 도출 및 평가 • 추진과제 및 성과지표 정의, 추진체계 정립 • 추진과제 타당성 검토 및 내부 유관부서 논의	0.5	1	7,500
3. 단계별 실행 로드맵 수립	• 단계별 실행 로드맵 수립 • 임직원 변화관리 방안 수립 • 내부역량 내재화 및 인식변화를 위한 교육 지원	1	1	5,000
합계		**2.5**	**3.5(평균)**	**22,500**

Note 1) 세부 실행예산은 승인기업과의 협의를 통한 재산정 필요, 과업내용 선택 가능(예: '1' only, '1+2', '1+2+3' 등)

6. 기대효과 및 기타 지원사항

대상기업들의 사업재편계획 실행력 제고 및 역량 내재화를 위해 컨설팅 과정 및 최종 결과물 공유 이후에 직급별 니즈에 기반하여 교육 프로그램, 관련 자료, 필요 콘텐츠 등을 제공하고 지원할 것입니다.

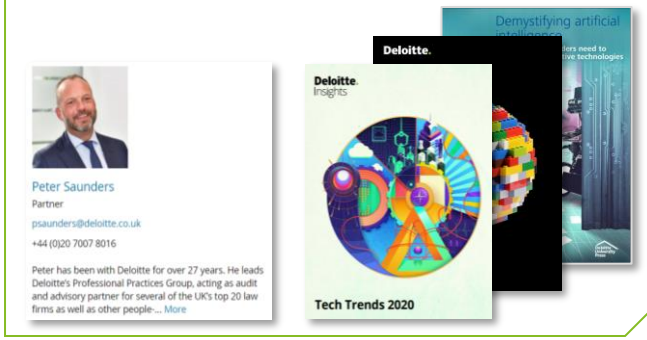
[승인기업 임원진] 성장 및 혁신 DNA와 마인드셋 함양 및 네트워킹 기회 제공

Objectives

- 사업재편계획 목적 달성을 위한 전략 방향성 수립 및 혁신을 견인하는 개별 기업의 혁신 리더십 강화

Tools & Methods

- 사업 고도화, 제품개발 등 관련 출간물, 보고서, 메일링 서비스 등 제공



[승인기업 중간관리자] 경영진단 및 시장조사 방법, 사업모델 고도화 등의 적용 가능성 검토 기회 제공

Objectives

- 사업재편계획 내용 외의 현안 해결을 위한 다양한 방법론 및 기술 적용 가능성 검토

Tools & Methods

- 딜로이트 Point of View, 글로벌 Practice 소개 비대면 교육 프로그램 등 제공



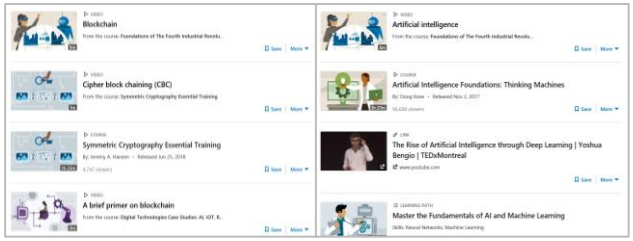
[승인기업 실무 담당자] 실무역량 강화 기회 제공

Objectives

- 실무 담당자 레벨에서의 사업 고도화, 재무전략 수립 등을 위한 방법론 및 기술적용 역량 함양

Tools & Methods

- 딜로이트 Tech Savvy, AI, 글로벌 사업전략 사례 등 실무역량 내재화를 위한 교육 콘텐츠 공유 및 지원



End of Document