



# 보도자료

배포일시	2010. 12. 29 (수)		
담당부서	재무개선특별위원회	국장 현도관	(031) 738-7080
담당자	사무국 사업조정실	실장 이명호	(031) 738-7252

## LH 신뢰받는 공기업으로 거듭나겠습니다

- LH, 경영정상화 방안 발표, 생살 도려내는 자구노력과 사업조정 흔들림 없이 지속 추진
- 2014년부터 사업수지 흑자 전환 및 금융부채비율 감소 등 재무개선 전기 마련, 업무효율 극대화 및 국민경제 부담 완화 기대
- 이지송 사장, “국민들이 피부로 느낄 수 있는 경영쇄신 성과” 약속

LH (한국토지주택공사 사장 이지송, <http://www.lh.or.kr>)는 12.29일 「LH 경영정상화 방안」을 최종 확정하여 발표하였다.

LH는 지난해 10월 출범직후 제로베이스 상태에서 부채 증가의 원인과 내용을 규명하고 해법을 찾고자 재무·회계·금융·부동산 등 12명의 내·외부 최고 전문가로 구성된 재무개선특별위원회를 구성·운영하여 왔다.

이를 통해 다양한 이해 관계자의 의견을 수렴하고 심도 있는 논의를 거쳐 강도 높은 자구노력과 사업조정을 포함한 경영정상화 방안을 마련하였다.

향후 LH는 이번 경영정상화 방안의 내용을 충실히 이행하면서 ‘LH를 살리는 것이 곧 국민경제를 살리는 길’이라는 인식하에 과거의 관행과 방안을 모두 털어내는 뼈를 깎는 경영쇄신 만이 살 길이라는 신념으로,

부실의 원인과 대책, 그리고 나아갈 방향 등 ‘모든 것을 외부가 아닌 LH 내부에서 찾아’ 이를 지속적으로 쇄신함으로써 반드시 국민공기업으로 거듭나고자 한다.

## I. 그간의 경과

- (재무개선특별위원회 구성·운영) LH 이지송 사장은 취임 일성으로 “민간 전문가로 구성된 재무개선특별위원회를 통해 재무상태를 낱알이 분석해 근본적인 대책을 강구하여 국민들께 소상히 고하겠다”고 밝힌 바 있다.
  - 그동안 재무개선특별위원회에서는 재무상태의 정밀 진단을 통해 부채의 원인과 내용을 규명하였고, 총 17회의 회의를 개최하여 재무개선 100대 과제를 검토·발굴하는 등 경영전반에 걸쳐 다양한 대안을 모색해왔다.
- (비상경영체제 돌입) 한편, LH는 지난 8.16일 노사공동으로 비상경영을 선포하고, 1인 1자산 판매운동, 판매보상인력 확대등 세일즈 인사단행, 원가 10% 절감, 휴가반납 및 휴일비상근무를 내용으로 하는 비상경영체제에 돌입하였다.
  - LH는 비상경영대책위원회와 5개의 실무추진단을 구성·운영하고, 13차례에 걸친 주말회의를 통해 재무개선 자구대책등 25개 안건을 심의·의결하였다.
- (그간의 대내·외 성과) 이러한 경영정상화 방안의 일환으로 LH라는 ‘社名만 빼고 전부 다 바꾼다’는 각오 아래 사업, 재무, 조직, 인사 등 경영전반에 걸쳐 대대적인 경영쇄신을 추진하여 왔다.
  - 내부적으로는 비상경영이후 일 평균 토지 및 주택 매각 실적이 약 54% 증가하였고, 토지수익연계채권 발행등 자금조달 다변화로 5조 3천억원을 조달 하는 등 단기에 가시적인 성과를 거두었다.
  - 대외적으로는 그동안 불합리한 임대주택건설 관련 기금의 지원단가 현실화가 추진되었고, 정책사업에 대한 손실 발생시 정부 손실보전이 가능하도록 공사법 개정안이 지난 12월 8일 국회를 통과하였다.

## II. 재무 현황 및 원인

□ (부채의 현황) 2010년 6월말 기준 LH의 총부채는 117조원이며, 이중 이자를 부담하는 금융부채는 84조원으로 하루 이자가 약 99억원에 달한다.

- 사업조정 없이 기존의 모든 사업을 추진시 2018년이면 부채가 325조원의 회복 불가능한 수준까지 도달할 것으로 전망된다.
- 또한, 부동산 경기침체로 인한 매각부진 및 해약 증가로 대금회수가 부진하고, 발행물량 과다로 등으로 채권발행 마저 지난 7월 이후 사실상 중단되는 등 최근 사업재원 확보에 상당한 차질이 발생하고 있는 상황이다.

### 《사업조정 미 추진시 재무전망》

(단위 : 조원)

구 분	'09	'10		'11	'12	'14	'16	'18
		6월	12월(잠정)					
총부채 (총부채비율)	109.2 (524%)	117.3 (523%)	124.8 (51%)	170.0 (659%)	200.8 (701%)	254.2 (727%)	295.2 (636%)	325.4 (644%)
금융부채 (금융부채비율)	75.1 (360%)	83.9 (374%)	91.4 (338%)	125.7 (487%)	149.8 (523%)	187.9 (537%)	210.9 (498%)	225.0 (446%)

\* '11년 이후는 사업조정 없이 추진시 재무전망(2010.10월 안진회계법인 재무전망용역 결과)

□ (부채의 문제점) LH의 부채는 '04년 이후 부채의 증가세가 가파르고 절대적인 규모가 과다하여 재무개선에 한계가 있고, 국가재정에 잠재적 부담으로 작용할 수 있다.

- 또한, 과도하게 벌여놓은 사업에 대한 투자비 증가와 LH채권이 금융시장에서 소화되지 못함으로써 단기 유동성 문제가 발생할 수 있다.

□ (부채의 원인)재무 악화의 주원인은 ①국민임대주택 건설, 세종·혁신도시 조성등 재무 역량을 초과한 과도한 정책사업 수행\*, ②임대주택사업의 구조적 문제\*\*, ③지역 현안 사업에 대한 경쟁적 참여, ④부동산 경기침체에 따른 미매각 재고 증가와 보상비 및 간선시설비 상승 등 수익기반 악화 등이다.

\* 임대주택사업(△29조), 신도시·택지(△26조), 세종·혁신도시(△8조) 등

\*\* 국민임대주택 1호 건설시 금융부채 93백만원 증가, 서민 주거복지를 위한 저렴한 임대료 책정에 따라 시중 대비 국민임대 60%, 영구임대 32% 수준으로 임대주택 관리 손실 누증

## III. 정상화 방안의 주요 내용

이러한 재무위기를 해결하고 경영정상화를 조기에 달성하고자 LH는 다음과 같은 경영전반에 걸친 대대적인 경영쇄신을 단행하여 재무부실을 해결하고 경영 정상화를 조기에 달성하고자 한다.

### 【 강력한 경영쇄신 단행 】

LH는 인사·조직 쇄신 등의 내부개혁, 고유목적의 사업 정리, 원가절감 및 유동화, 사업시스템 개선등 경영전반에 걸친 대대적인 경영쇄신을 추진하기로 하였다.

### □ 대대적인 내부개혁

- 인력 구조조정 및 임금 반납 등 생살을 도려내는 고통분담과 대대적인 인사쇄신 및 노사관계의 선진화를 추진하기로 하였다.

- (인력 1/4 감축) LH는 2012년까지 인력의 1/4인 1,767명을 감축하여 대대적인 인력 구조 조정을 단행하고자 한다.

※ 출범이후 651명 감축, 2012년까지 1,116명 추가 감축

- (임금 10% 반납) 또한, LH는 SOC 공기업 13개 기관중 최하위 수준의 임금에도 불구하고, 2011년도 소 임직원의 임금 10% 반납을 추진하기로 하였다.

- (상위직 74% 교체) 1급 98%(98명), 2급 70%(386명)등 부장급 이상 간부 직원의 74%인 484명을 2012년까지 전면 교체하는 한편,

업무태만 등 부적격자는 보직강등을 추진하고 일 잘 하는 직원은 파격적으로 발탁하여 새로운 LH에 걸맞는 젊고 역동적 조직으로 일신하고자 한다.

- (노조 통합 추진) 한편, 지난 12.14일 양 노조가 상생·통합을 위해 협의체를 구성하기로 합의함에 따라 조속한 노동조합 통합을 추진하기로 하였다.

○ 관료화된 조직과 불합리한 업무관행에서 벗어나 「고객중심, 현장 중심」으로 조직을 개편하고자 한다.

- (현장중심 조직 개편) 본사 20% 및 지역본부 40%를 축소하여 현장의 사업단으로 전진 배치하여 업무중심을 일선 현장으로 전환하고, 주거복지센터를 입주민 거주지역으로 대폭 이동시켜 철저히 업무와 고객 중심으로 조직을 개편하고자 한다.

\* 주거복지센터 : 현행 32개 사군 ⇒ 95개 사군으로 기능 강화 및 현장 배치

- (업무수행방식 혁신) 또한, 분산된 업무수행 구조를 자기 완결형 구조로 변경하고 프로젝트별 '사업실명제'를 도입할 계획이다.

○ 단 1명의 비리직원이 살아남지 못하도록 강력한 부패근절대책을 추진하여 청렴·투명한 조직으로 재탄생하고자 한다.

- (10만원 원스트라이크 아웃제 전격 도입) 직무관련 10만원 초과 수수시 조직에서 즉시 퇴출하는 '10만원 원스트라이크 아웃제' 실시, 징계심의시 시민단체 등 외부위원 참여를 추진하는 등 강력한 부패근절 체제 구축으로 향후 공공부문에 상당한 파급효과가 예상된다.

- (감사조직 혁신) 공기업 최초로 외부 전문가로 구성된 '특별감찰단' 및 '지방 감찰분소'를 설치하는 암행어사 제도를 도입할 계획이다.

◆ 통합공사 출범후 LH는 반부패 실무추진반, Clean call제도 등의 부패방지 노력 결과, 국민권익위원회의 2010년 부패방지 시책평가에서 최고등급인 "매우 우수기관"으로 선정됨. (2010년 청렴도 상승률 1위)

## □ 민간경쟁 및 고유목적외 사업 전부 정리

○ 2012년까지 집단에너지 시설, 출자회사 등 고유목적 외 사업을 전부 정리하기로 하였다.

- (민간 영역 원칙적 중단) 중대형 분양주택건설 사업은 원칙적으로 중단하고,

- (시설 및 지분 매각) 인천논현, 대전도안 등 집단에너지 시설은 매각하여 7,352억원을 회수하며,

- (출자회사 지분 매각) 한국토지신탁과 한국건설관리공사 등 출자회사는 민영화 및 지분을 매각하기로 하였다.

## □ 원가절감 및 유동화

○ 간선시설비 등 과도한 투자가 원가에 전가되지 않도록 276개 지구 총 20건의 개선대책을 통해 총사업비의 10% 18조원을 절감하고자 한다.

- (학교, 간선시설 등 적정부담) 무상 제공하는 학교용지·시설, 지자체의 과도한 간선시설 비용 부담 요구 등에 대해 정부와 협의하여 합리적 수준으로 조정할 계획이다.

- (고비용-저효율시설 축소) 또한, 전망대, 쓰레기자동수송관로(자동크린넷) 등 고비용-저효율 기반시설은 사업목적규모에 맞게 축소·조정하기로 하였다.

○ 입찰제도의 선진화와 설계프로세스 개선으로 원가절감을 추진하기로 하였다.

- (입찰심사제도 투명화) 전담심사위원회 운영, 심사 전 과정 공개로 'LH클린심사제도' 구축 및 최저가 심사제도를 객관적 심사제로 전환하는 한편, 입찰참가자격사전심사(PQ)제도를 우수업체가 선정되도록 개선할 계획이다.

- (기술선진화로 원가절감) 아파트에 한옥을 도입하는韓스타일 디자인 개발 및 친환경 설계를 강화하고, 계약심사, 설계실명제 강화 등 설계프로세스 개선으로 원가를 절감할 계획이다.

○ 전 임직원이 참여하는 비상판매체제구축 및 판촉 활동을 강화하고 다양한 금융기법을 활용 3~4조원의 자금을 추가 조달하기로 하였다.

- (매각가능 자산 총력 판매) 파격적 판매 전략을 총 동원하여 미매각 토지·주택(28.6조), 자체건설예정인 분양주택용지, 중복사옥(13개, 0.8조) 등 매각 가능한 모든 자산을 총력 판매하여 자체자금을 최대한 확보하고자 한다.

- (자금조달 다각화) 미매각 재고자산, 임대주택 임대료채권, 토지매출채권 등을 대상으로 유동화 증권과 채권을 발행하는 등 틈새시장을 활용한 다양한 자금 조달원을 적극 발굴해 나갈 계획이다.

\* 2010년 토지수익연계채권(2.8조원), 국민임대주택 ABS(2.1조원) 발행

## □ 새로운 사업방식 패러다임으로 사업시스템 개선

- 과거 30년간 지속된 전면매수 사업방식과 개발관행에서 탈피, 시대 흐름에 맞춘 새로운 사업방식 패러다임을 도입하기로 하였다.
- (사업방식 다각화) 토지사업은 전면매수 방식 일변도에서 탈피해 환지방식, 혼용방식, 공공-민간 공동 사업방식등 다양한 사업방식을 도입할 계획이며, 도시재생사업은 입체환지방식 도입 및 공공+지자체+주민의 공동사업 추진 등 주민위주 사업으로 전환하기로 하였다.
- (맞춤형 주택건설 도입) 서울서초, 시흥은계 등에 1~2인 가구용 스튜디오 주택 도입 등 사회변화와 지역특성에 맞는 맞춤형 주택을 공급할 계획이다.
- 막대한 보상금의 일시지급으로 주변지가 급등 등 사회경제적 부작용 방지를 위해 투기 방지 및 정당보상시스템을 구축하고자 한다.
- (투기 방지 및 공정·정당 보상) 투파라치 제도 활성화, 명예투기단속원 제도 도입등 강력한 보상투기 방지대책 및 현장지원을 강화하고, 철저한 기본조사로 위법·부당한 보상이 없도록 정당 보상을 추진하고자 하며,
- (채권보상 및 대토보상 활성화) 현금대신 토지로 보상하는 대토보상과 채권보상을 활성화하여 사업초기 자금 부담을 완화하고자 한다.
- 재무역량을 고려하지 않은 과도한 정책사업 수행과 무분별한 사업 확대 방지를 위해 사업관리 체계를 전면 개편할 계획이다.
- (사업실명제 및 구분회계 도입) 신규 사업은 프로젝트별 총괄 책임자를 지정하는 철저한 '사업실명제'를 실시해 과거처럼 책임지지 않는 관행을 일소하고, 사업별 손익 및 현금흐름의 구분 산출이 가능한 '구분회계제도'를 도입해 사업 투명성과 책임경영체제를 강화하기로 하였다.
- (심층평가제도 및 리스크 관리강화) 사업착수 이후에도 사업성과를 심층 분석·점검하는 평가제도 및 리스크 관리제도를 강화하고자 한다.

## □ 친서민 주거복지 정책의 지원 강화

- 자구노력에도 불구하고 기존임대단지 패러다임 전환 및 현장 밀착형 주거서비스로 서민주거 안정을 위한 복지 지원은 강화하기로 하였다.
- (사회통합형 임대단지 신축) 영구임대단지에 임대주택과 복지시설을 결합한 주거복지동 건립 및 노약자와 신혼부부 등이 함께 입주, 더불어 살아가는 사회 통합형(social mix) 단지를 추진('11.10월 시범지구 착공)하고,
- (맞춤형·현장밀착형 주거복지 지원 강화) 2011년에 약 12천호의 사회취약계층 자가주택 개보수 사업을 위탁 시행하는 한편, 종합적 주거복지 서비스가 가능하도록 광역관리센터 기능 개선을 추진할 계획이다.

### 【대대적인 경영쇄신 방안 요약】

방 안	내 용	효 과
과도한 사업투자 규모 조정	○ 연간 사업투자 규모를 30조원 내외로 운영 (당초 년 45조→30조)	당초대비 30% 조정
대대적인 인력 구조조정 단행	○ 인력 1/4 구조조정 (7,367명→5,600명) ○ '12년까지 현행 1급 98% (△98명), 2급 70% (△386명) 등 1-2급 상위직 74% 전면교체	△ 1,767명
임금 반납	○ '11년 전임직원 임금 10% 반납	재무개선 고통분담
조직구조 전면쇄신	○ 업무중심을 본사지역본부→현장으로 대폭 이동	본사 20% 지역본부 40% 이동
부정부패 척결 및 공직기강 확립	○ '10만원 윈스트라이크 아웃제』 전격도입 ○ 공기업 최초, 특별감찰단 및 지방 감찰분소 설치 (암행어사제) ○ 건설업체 현장책임자로 Clean Society 운영	강력한 반부패 제도 및 인프라구축
민간경쟁 및 고유목적외 사업전부 정리	○ 집단에너지시설 매각 (7,352억) ○ 중대형 분양주택 원칙적 중단 ○ 출자회사 정리 (826억)	총 8,752억원 회수
사업관리 및 회계 시스템 전면 쇄신	○ 철저한 '사업실명제' 실시 ○ 사업별 구분회계제도 도입 ○ 심층평가제 도입	무분별한 사업 제도적 방지
새로운 사업방식 패러다임 도입	○ (토지사업) 환지·혼용, 민간공동방식 도입 ○ (주택사업) 사회트렌드에 맞는 맞춤형 주택공급 - 시흥은계, 서울서초에 1~2인 가구용 스튜디오주택 도입 ○ (도시재생) 입체환지방식 도입	초기투자부담 최소화 및 사업 효율화

방 안	내 용	효 과
보상시스템 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 채권보상 및 대토보상 확대</li> <li>○ 제도개선을 통한 정정보상시스템 확립</li> <li>○ 투파라치 등 보상투기 방지대책 강화</li> </ul>	적정 보상 구현
전사적 판매 및 자산 유동화	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 매각가능 모든 자산(28조) 총력판매</li> <li>○ LH 자체건설예정 주택용지 민간매각 전환(3.1조)</li> <li>○ 자금조달 다각화 및 자산유동화로 추가조달</li> </ul>	년 3조원 추가조달
원가절감 및 기술 선진화	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 과도한 시설 부담 및 투자 축소</li> <li>○ 최저가심사제도 개선, 입찰심사 전과정 공개 등 투명성·공정성 강화</li> </ul>	총 18조원 사업비절감

## 【 사업조정 계획 】

### □ 사업현황

- (사업총량) 2010년 6월말 현재 LH의 사업총량은 414개 지구 593km<sup>2</sup> 총사업비 425조원 규모로 이중 276개 지구 397km<sup>2</sup>는 보상착수된 진행사업, 138개 지구 196km<sup>2</sup>는 보상 미착수된 신규사업이다.

\* MOJ제결 등 사업참여 검토 중인 97개 지구(74조원, 167km<sup>2</sup>) 별도

- (사업비 투자·회수) LH는 진행사업 276개 지구에서 총투자 282조원 중 100조원을 집행(집행률 35%)하였으나 회수는 51조원(회수율 18%)에 불과한 실정이다.

### □ 사업조정의 필요성

- (국민경제적 부담) 계획된 모든 사업 추진시 연간 45조원 규모의 사업비가 소요되고, 이 경우 2014년에는 총부채가 254조원으로 현재의 두 배 이상으로 증가될 것으로 전망된다.
  - 특히, 2014년까지 과도한 사업의 집중으로 사업 병목현상 발생이 예상되고 급격한 LH의 부채 증가는 국가재정 및 국민경제에 부담으로 작용 할 우려가 있다.
- (자체 자금 확보 지남) 계속되는 부동산경기 침체에 따른 토지·주택 등의 판매부진으로 대금회수를 통한 원활한 자체 자금조달이 곤란한 상황이다.

- (외부 차입의 한계) 또한, 사업조정 없이 매년 45조원 이상의 사업을 추진할 경우 매년 25조~30조원 이상의 채권발행이 필요하나 이는 현실적으로 불가능 하며,

\* 매년 LH자금조달역량(10~12조원)을 초과하여 자금부족 사태 발생

- 차입이 가능하더라도 차입금 누중에 따라 재무구조는 더욱 악화되어 회복 불가능 상태에 도달하게 된다.

- (적정 투자 규모) 따라서, 유동성 문제 극복 및 재무구조 개선, 국가 경제적 부담 완화를 위해서는 매년 투자규모를 30조원 내외로 조정하는 것이 불가피한 것으로 판단된다.

\* 투자규모를 30조원 내외로 조정시 '10년에서 '18년 총 130조원 조정효과(419조원→289조원)

### □ 사업부문별 문제점 및 개선 방향

- (토지사업) 신도시 및 택지개발사업의 일시 집중과 시장 침체로 미분양이 야기된 토지사업은 공급자 위주에서 수요자 위주의 개발방식으로 전환하여 '수요가 있는 곳에 사업 있다'는 원칙하에 면밀한 수요예측과 엄정한 타당성 분석의 토대위에 사업을 추진하기로 하였다.

- (주택사업) 주택수요 등 시장여건과 사회적 트렌드 변화를 제대로 반영하지 못한 획일적 주택공급에서 탈피하여 지역별 수요 특성과 시장여건 반영 및 공급 시기와 규모를 조정하고,

소득수준과 사회 트렌드 변화를 반영한 다양한 주택유형을 개발, 공급하는 방향으로 추진할 계획이다.

- (도시재생사업) 전면 매수방식으로 추진해온 도시재생사업은 초기 사업비 과다와 원주민 재정착률이 저조했던 문제가 있으므로, 향후에는 공공·지자체·주민 공동사업 등 주민위주 사업으로 사업방식을 다변화하고,

재개발 사업 등은 민간시장의 보완적 역할로 제한적으로 참여하되 도시기반시설의 정부 지원 확대 및 제도개선을 추진하고자 한다.

□ **사업조정 방향과 원칙**

- (기본방향) “先제무 後사업계획” 기조하에 제무역량 범위내로 사업 규모를 축소하는 것으로, 단기적으로는 자금유동성 위기를 극복하고 중장기적으로는 제무구조 개선 및 안정적 사업기반을 구축하고자 하며, 이로 인한 주민 피해와 갈등은 최소화 하는 것에 역점을 두고 흔들림 없이 추진해 나갈 계획이다.
- (조정원칙)사업조정의 주요 원칙은 다음과 같다.

**【사업 조정의 원칙】**

1. 공적역할 수행을 위한 무주택·서민 주거안정, 국가 균형발전등 주요 정책사업은 지속 추진하되, 수요를 감안하여 추진
2. 기 보상 착수된 진행사업은 시급성, 투자비 회수 가능성을 감안하여 조정
3. 미착수 신규사업은 수요, 사업성 및 공익성 등을 고려하여 다양한 조정 대안 마련
4. 신규 후보지 지정은 국책사업등 불가피한 경우를 제외하고는 원칙적 중지
5. 민간과 경쟁하거나 고유목적외 사업은 과감히 정리

□ **단계별 사업조정 계획**

- (진행사업) 계속 추진하되, 수요나 투자비 회수 가능성에 따라 공정과 일정 조정 등 리스케줄링을 통해 투자효율성을 제고하고자 한다.
- (기착공지구) 212개 지구 302km<sup>2</sup>의 기착공 지구는 공정률 조정, 부담금 등 납부 시기 조정, 원가 개선활동을 통해 연차별 투자사업비 이연 및 수지 개선을 도모하기로 하였다.
- (미착공지구) 보상이 마무리 또는 완료되었으나 공사 미착공된 64개 지구 96km<sup>2</sup>는 사업성이 양호하여 투자비 조기회수가 용이한 사업은 계획대로 추진하여 수요를 뒷받침하고, 인근 개발물량이 과다하거나 수요 부족 사업은 수급여건과 사업규모, 분양성 등을 감안하여 단계별 분할착공, 착공연기 등 완급을 조절하며, 중장기적으로도 수요확보가 어려운 사업은 개발방향을 재검토하거나 수지개선을 강구하기로 하였다.

- (신규사업) 제무역량 범위내로 조정하되, 사업성 개선 등을 통한 다양한 대안을 마련하여 순차적으로 추진하기로 하였다.
- (조정대상 신규사업 현황) 보상미착수된 138개 지구 196km<sup>2</sup>가 해당되며, 사업비는 약 143조원 규모이다.
- (사업조정 방식) 수요와 사업성 및 공익성 등을 감안하여 조정하되, 주민 및 지자체와 협의를 거쳐 「시기조정, 단계별 추진, 규모 조정, 사업방식 변경, 시행자 변경, 사업 재검토, 제안 철회」 등 다양한 방안을 마련, 조정하고자 한다.

**《신규사업 조정 방식》**

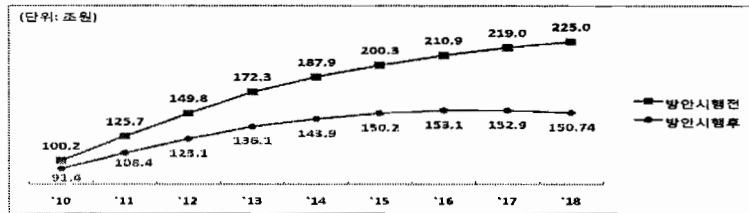
구분	내용
시기조정	수요 및 제무여건에 따라 순차적으로 추진할 사업
단계별 추진	사업규모가 과대하거나 동시 개발시 수요확보가 어려워 구역을 구분하여 보상 또는 개발이 필요한 사업
규모조정	지역 수요기반에 비하여 개발규모가 과대하거나 면적조정 후 사업개선이 가능한 사업
사업방식 변경	사업특성상 또는 사업개선을 위하여 시행방식 변경 등 개발대안 검토가 필요한 사업
시행자 변경	사업의 조기착수가 어려워 민간이나 지자체 등 다른 사업주체에 사업 시행권 이관이 필요한 사업
사업재검토	수요 또는 사업성 부족으로 사업을 장기간 유보하되, 주민·지자체와 협의 후 조정방향을 별도로 결정할 사업 * 장기 미보상 기간중 주민의 해제 요청 또는 동시 지정해제 추진 * 재산권 제약을 감수하고 대기를 희망하는 경우는 장기간 유보
제안철회	지구지정 제안 중인 사업으로서 수요중복이 예상되거나 불급한 사업

- (지구별 조정계획) 조정원칙과 기준에 따라 개별 사업지구별로 주민, 지자체 등과 충분한 협의를 거쳐 빠른 시일 내에 합리적으로 방안을 마련하고, 그간 주민, 지자체 등과 협의를 진행하여온 지구에 대하여는 조속히 협의를 마무리하고 조정안이 결정되는 대로 행정절차를 추진하고자 한다.

#### IV. 정상화 방안의 기대 효과

- (업무효율 극대화 및 국민경제 부담 완화) LH는 이번 정상화 방안의 시행으로 업무관행과 사업방식, 인사·조직 등 경영전반에 대한 일대 개혁을 단행함으로써 업무효율을 극대화하는 것은 물론, 사업조정을 통한 불확실성 해소와 국민경제적 부담을 완화할 수 있을 것으로 기대한다.
- (재무개선 전기 마련) 뿐만 아니라 부채규모 및 사업수지 개선 등으로 재무개선의 전기를 마련할 수 있을 것으로 예상된다.
  - 2014년부터 사업비의 투자 보다 회수가 많아져 사업수지가 흑자로 돌아서게 되고, 자금조달용 채권 발행 역시 매년 6~10조원 감소하게 된다.
  - 또, 금년 말부터 부채증가 속도가 둔화되어 금융부채비율은 '14년부터 하락하고 금융부채의 절대규모는 '17년부터 감소하게 될 것으로 보인다.

《 방안시행 전후 금융부채 증가 추이 비교 》



\* 금융부채 2018년 기준 225조원 → 150조원, 75조원 감소

- (자구노력 한계와 정부지원 필요) 다만, 경영정상화 방안으로 전기는 마련할 수 있지만 안정적 재무구조를 정착하기에는 현실적 한계가 있고, 특히, 단기적인 유동성 애로와 임대주택 건설에 따른 구조적 문제 등은 정부 지원이나 제도개선이 필요하다.
- (진정한 친서민 국민기업) 이지송 사장은 “국민 여러분께 큰 염려와 걱정을 끼쳐드린 점, 고개 숙여 죄송하다는 말씀을 드린다”며, “말로만 하는 형식적인 경영정상화 방안이 아닌 국민들이 피부로 느낄 수 있는 개혁의 성과가 나오도록 최선을 다해 실천해 나가 생존을 넘어 진정한 친서민 국민기업으로 만들겠다”고 경영정상화의 결연한 의지를 밝혔다.



---

# 내 경영정상화 방안

---

2010. 12

한국토지주택공사

## || 목 차 ||

I. 추진배경 .....	1
II. 재무현황 및 문제점 .....	1
1. 재무현황 .....	1
2. 문제점 .....	2
3. 재무구조 악화 원인 .....	3
III. 경영정상화 방안 .....	4
1. 그간의 경영정상화 추진노력 .....	4
2. 강력한 경영쇄신 단행 .....	5
3. 사업조정 계획 .....	11
IV. 기대효과 .....	17
[붙임] 그간의 경영쇄신 추진실적 .....	18

## I. 추진배경

- 양공사(주공·토공) 기능중복에 따른 업무 비효율과 사업 과당 경쟁 문제 해소를 위해 **통합공사가 출범('09.10월)**하였으나
  - 부채규모 절대과다, 채권발행 차질 등으로 **유동성 문제 발생**
- LH는 출범후 경영 제1목표를 '재무개선'에 두고 총력을 경주해 왔으나 단기간내 부채문제 해소는 사실상 어려운 상황
  - 따라서 내부적으로 조직·인사·사업관리, 사업조정 등 **경영전반에 걸친 대대적인 경영쇄신**이 불가피
- 'LH를 살리는 것이 곧 국민경제를 살리는 길'이라 인식하고 **견실한 국민공기업으로 거듭나고자 경영정상화 방안 마련**

## II. 재무현황 및 문제점

### 1 재무현황

- (재무현황 및 전망) '10.6월 기준 부채 117.3조원(부채비율 523%), 금융부채 84조원으로 하루이자만 99억원 부담
  - 기존사업 및 신규 정책사업을 사업조정 없이 모두 추진할 경우 부채는 '18년에 325조원으로 회복이 어려운 수준까지 증가

(단위 : 조원)

구 분	'09	'10		'11	'12	'14	'16	'18
		6월	12월(잠정)					
총부채	109.2	117.3	124.8	170.0	200.8	254.2	295.2	325.4
(총부채비율)	(524%)	(523%)	(541%)	(659%)	(701%)	(727%)	(696%)	(644%)
금융부채	75.1	83.9	91.4	125.7	149.8	187.9	210.9	225.0
(금융부채비율)	(360%)	(374%)	(398%)	(487%)	(523%)	(537%)	(498%)	(446%)

\* '11년이후는 사업조정 없이 추진시 재무전망('10.10월 안전회계법안 용역 결과)

- (재원조달 현황) 부동산 경기침체 및 채권발행 애로로 **사업 재원 확보에 심각한 차질 발생**

- \* LH사업재원은 ①토지·주택 판매대금 ②임대주택에 지원되는 국민주택기금 및 정부출자금 ③채권발행을 통한 외부차입금으로 구성
- 토지·주택 판매를 통한 자체자금 조달은 **매각부진, 해약증가** 등으로 계획대비 실적 저조
  - \* '10년 대금회수 목표 20조원 중 연말 예상실적 13.4조원(66%)
- 채권발행을 통한 외부차입도 발행물량 과다 등을 이유로 신규 인수를 기피하여 '10.7월 이후 사실상 중단된 상태
  - \* LH채권발행 잔액 : 국내 특수채 253조원 대비 55조원(22%)으로 과다 상태
- LH공사법 개정('10.12.8) 이후 유통 스프레드가 진정되는 등 시장여건이 호전되고 있으나 **획기적 개선에는 한계**
  - \* LH채 스프레드 증감(AA대비, 5년) : 26bp(12.8일) ⇨ 16bp(12.27일)

### 2 문제점

- **부채의 절대규모 과다 및 급격한 증가세**
  - 부채규모 자체가 과다하여 재무개선에 한계가 있고, 국가재정에 잠재적 부담으로 작용할 가능성
    - \* '09년말 기준 국가채무(360조원)의 30%, 공기업 부채(212조원)의 51%
  - '04년 이후 사업물량 및 차입규모 확대로 급격하게 악화
    - \* 최근 6년간 금융부채가 6.6배 증가 ('03년 11조원 → '09년 출범시 72조원)
- **투자 사업비 증가 및 단기 유동성 문제 발생**
  - 과도하게 벌여놓은 사업에 대한 투자비 증가와 LH채권이 금융 시장에서 정상적으로 소화되지 못함으로써 단기 유동성 문제 발생

### 3 재무구조 악화 원인

#### ◆ LH 사업의 구조적 특성

- 초기에 투자가 집중되고, 회수는 장기소요되는 장기회임 구조  
(택지개발: 투자 7년, 회수 14년 이상 소요, 국민임대: 36년간 회수 불가)
- ☞ 이런 특성의 개발사업을 일시에 과다·집중 수행으로 병목현상 발생

#### □ 재무역량을 초과한 과다한 정책사업 수행

- 재무역량을 초과하여 국민임대주택, 신도시, 세종·혁신도시 등 정책사업을 과다 수입함으로써 부채급증  
\* 임대주택사업(△29조원), 신도시·택지(△26조원), 세종·혁신도시(△8조원) 등

#### □ 임대주택사업의 구조적 문제

- (건설단계) 낮은 건설비 지원단가, 서민 주거안정을 위한 장기임대(영구·국민 등) 중심의 사업구조로 금융부채 증가  
\* 국민임대 호당(1억 3천만원 기준시) 금융부채 9,300만원씩 증가
- (운영단계) 저렴한 임대료 책정으로 임대주택 관리손실 누증  
\* 시중임대료 대비 국민임대 60%, 영구임대 32% 수준

#### □ 지역개발 요구 증가에 따른 사업규모 확대

- 지자체, 정치권 등의 지역개발사업 요구, 지역주민 현안사업에 대한 경쟁적 사업참여로 사업규모가 확대

#### □ 부동산경기 침체 및 수익기반 악화

- (판매 저조) 부동산경기 침체 지속으로 미매각 재고물량 증가  
\* 미매각 토지·주택 17.0조원('09.9월) → 28.6조원('10.12월), 11.6조원 증가
- (수익률 저하) 보상비의 급격한 상승, 지자체의 무리한 간선 시설 설치 요구, 학교용지 무상공급, 택지 공급체계 변경 등으로 수익률이 크게 하락

### Ⅲ. 경영정상화 방안

#### 1 그간의 경영정상화 추진노력

##### □ 경영정상화에 대한 기본 인식 변화

- (기본 인식 변화) 과거 관행과 방만을 모두 털어내고 '경영정상화의 길을 우리내부에서 찾는다'라는 공감대 형성 및 인식 전환
- (임직원 각오) 「社名만 빼고 전부 다 바꾼다」는 각오 아래 사업, 재무, 조직, 인사 등 경영전반에 걸쳐 대대적 경영쇄신 추진

##### □ 재무개선특별위원회 구성·운영

- 통합공사 출범과 함께 재무, 금융 등 각계 최고의 전문가로 재무개선특별위원회를 구성·운영
- 재무현황, 부채원인을 진단하고 이를 통한 대안 모색  
\* 총 16회 회의 개최(재무개선 100대과제 발굴, 재무진단보고서 발간 등)

##### □ 비상경영 체제 운영

- '10. 8월부터 비상경영을 선포하고 재무개선, 내부개혁, 판매 총력, 위기관리 등 각종 현안에 대해 집중 논의  
\* 재무개선 자구대책 등 25개 안건 심의

##### □ 대외 재무개선 추진성과

- (기금지원 단가 현실화) 그동안 불합리한 임대주택건설 관련 기금 지원단가 등의 현실화 추진  
\* 정부출자비율 상향 조정 19.4%→25%  
\* 기금지원단가 인상 4,968천원/3.3㎡→5,411천원/3.3㎡
- (공사법 개정) 정책사업에 대한 손실발생시 정부손실보전 가능

## 가. 내부개혁 부문

## 1. 인사·노사관계 쇄신

◆ 인력 1/4인 1,767명 구조조정, 전임직원 내년도 임금 10% 반납 등 생활을 도려내는 고통분담 추진

◆ 1·2급 상위직 74% 전면교체, 조속한 노조통합 등 대대적 인사쇄신 및 선진 노사관계 구축

□ (인력 1/4 감축) '12년까지 인력 1/4인 1,767명 감축으로 대대적인 인력 구조조정 단행(7,367명→ 5,600명)

\* 출범후 현재까지 651명 감축, '12년까지 1,116명 추가 감축

□ (임금 10% 반납) SOC 공기업 13개 기관중 임금이 최하위 수준임에도 '11년도 전 임직원의 임금 10% 반납 추진

□ (1·2급 74% 전면교체) 부장급 이상 간부직원 74%를 '12년까지 대대적으로 전면교체, 업무태만 등 부적격자는 보직강등 추진 단, 일 잘하는 직원은 파격적 발탁

\* '12년까지 현행 1급 98%(98명), 2급 70%(386명)등 상위직 74% 교체

□ (노동조합 통합) 양 노조(주공, 토공)의 조속한 노조통합 추진

\* 상생·통합을 위해 협의체를 구성하기로 노사간 합의('10.12.14)

## 2. 조직구조 전면 쇄신

◆ 관료화된 조직과 불합리한 업무관행에서 벗어나 「고객중심, 현장중심」 조직으로 개편

□ (현장중심 조직 개편) 업무중심을 본사·지역본부에서 일선 현장 중심, 입주민이 있는 지역으로 대폭 이동

\* 본사조직 20% 슬림화, 지역본부 조직 40% 축소 ⇨ 사업단에 전진 배치

\* 주거복지센터 기능 강화 및 조직의 현장 배치 확대 (현행 32개 시·군 ⇨ 95개 시·군)

□ (업무수행 방식 혁신) 분산된 업무수행 구조를 자기 완결형 구조로 변경하고 프로젝트별 사업실명제 도입

## 3. 부정부패 척결 및 공직기강 확립

◆ 단 1명의 비리직원도 조직에서 살아남지 못하도록 강력한 부패 근절대책을 추진하여 청렴·투명한 조직으로 재탄생

□ “10만원 원스트라이크 아웃제” 등 강력한 부패근절 체제구축

○ “원스트라이크 아웃제”로 비리연루자 즉시 퇴출, Clean Society 운영, 징계심의회 시민단체 등 외부위원 참여 추진 등

\* 원스트라이크 아웃제 : 직무관련 10만원 초과 수수시 조직에서 퇴출

\* Clean Society : 건설업체 현장책임자로 협의체 운영, 청렴분야 의견교환·개선

□ “특별감찰단” 설치 등 감사조직 혁신

○ 공기업 최초로 외부 전문가로 구성된 특별감찰단 및 지방 감찰분소 설치(암행어사 제도 도입)

\* 특별감찰단 : 외부 감찰전문가(5인 이내)로 구성하여 특별감찰활동

⇨ 통합공사 출범후 LH는 반부패 실무추진반, Clean call제도 등 부패방지 노력 결과, 국민권익위원회의 2010년 부패방지 시책평가에서 최고등급인 “매우 우수기관”으로 선정됨 ('10년 청렴도 상승률 1위)

## 나. 고유목적외 사업정리 부문

◆ '12년까지 집단에너지 시설, 국유잡종재산 관리 등 고유목적외 사업을 전부 정리

- (중대형 분양주택건설) 민간영역으로 원칙적 중단
  - 민간공급 위축으로 공공의 보완이 필요한 경우 등 제한적 시행
  - \* '10년 건설계획 3,490호중 Social Mix 단지 526호 건설로 축소
- (집단에너지시설) 단계별 시설 매각으로 7,352억원 회수
  - \* 운영중인 인천논현은 '11년 중 매각, 건설중인 대전도안 및 아산배방은 공사 준공 후 '12년 매각
- (국유잡종재산 관리) 자산관리공사로 이관 완료('09.9월)
- (출자회사) 민영화와 지분매각을 통해 정리하고 출자금 회수
  - \* 한국건설관리공사는 '11년중, 한국토지신탁은 '12년까지 보유지분 전량 매각
- 기타 LH 목적외 사업은 통합시 결정된 기능조정방안에 따라 차질없이 추진

## 다. 원가절감 및 유동화 부문

### 1 원가관리 쇄신

◆ 법정 한도를 초과한 간선시설비 등 과도한 투자가 분양가에 전가되지 않도록 원가관리 쇄신

\* 276개 지구 대상, 총 20건 개선대책을 통해 사업비 10% (18조원) 절감 추진

- (학교, 간선시설 등 적정부담) 무상 제공하는 학교용지·시설, 지자체의 과도한 간선시설 비용요구 등에 대해 정부와 협의하여 합리적 수준으로 조정
  - \* 학교용지·시설 무상제공에 따른 원가상승 추정액(9.8조원)
  - \* 사업비 대비 간선시설비 비중 과다 : '98년 12.8% → 현재 24%
- (고비용-저효율시설 축소) 전망대, 쓰레기자동수송관로(자동크린넷) 등 기반시설은 사업목적규모에 맞게 축소·조정

### 2 건설기준제도 등 개선

◆ 입찰제도의 선진화와 설계프로세스 개선으로 원가절감

#### □ 입찰심사제도 투명화로 클린 LH 구현

- 전담심사위원회 운영, 심사 과정 및 결과 공개 등 LH 클린심사제도 구축
- 최저가 심사제도 개선(주관적 심사 → 객관적 심사제로 전환)
- 우수시공 업체가 선정되도록 입찰참가자격사전심사(PQ)제도 개선

#### □ 기술선진화로 원가절감

- 아파트에 한옥을 도입하는 韓스타일 디자인을 개발하고, 단열 성능 30%향상 등 친환경 설계 강화
  - \* 韓스타일 설계(하남감일), 단열성능 30% 향상 친환경설계(강남세곡 등 4개지구)
- 계약심사, 설계설명회 강화 등 설계프로세스 개선으로 원가 절감

### 3 전사적 판매 및 자산 유동화 추진

◆ 전 직원이 참여하는 비상판매체제를 구축하고 토지리턴제, 1인 1필지 매각 운동 등 팔 수 있는 모든자산 판촉방안 추진

◆ 다양한 부동산 금융기법을 활용하여 연 3~4조원 자금 추가조달

- 미매각 토지·주택(28.6조원), 자체건설예정인 분양주택용지, 중복사옥(13개, 0.8조원) 등 매각가능한 모든 자산을 총력 판매
  - 토지리턴제 등 파격적인 판매전략 총동원
    - \* 토지리턴제 : 총 대상 9.3조원 중 4,453억원 매각 ('10.5월~)
    - \* 미분양주택 금융연계매각 : 총 1,971호, 5,229억원 매각 ('10.8월)
- 자산유동화 등 자금조달 다각화
  - 미매각 재고자산, 임대주택 임대료채권, 토지매출채권 등을 대상으로 유동화 증권·채권 발행
    - \* '10년은 토지수익연계채권(2.8조원), 임대주택 ABS(2.1조원) 발행

## 라. 사업시스템 개선 부문

### 1 사업방식 개선

◆ 과거 30년간 지속된 전면매수 사업방식과 개발관행에서 탈피하여 시대흐름에 맞춘 새로운 사업방식 패러다임 도입

- (토지사업) 전면매수 일변도에서 환지방식, 혼용방식, 공공-민간 공동사업방식 등 다양한 사업방식을 도입
- (주택사업) 사회변화 트렌드와 지역특성에 맞는 맞춤형 주택공급  
\* 서울서초, 시흥은계 등 1인~2인 가구용 스튜디오주택 도입
- (도시재생) 입체환지방식을 도입하고, 공동사업(공공+지자체+주민)등 주민위주 사업으로 전환  
\* 도시개발사업에 입체환지방식 도입을 위한 제도개선 추진('09.11, 법안발의)

### 2 보상제도 개선

◆ 과거 막대한 보상금의 일시지급으로 주변지가 급등 등 사회경제적 부작용 방지를 위한 투기 방지 및 적정보상시스템 구축

- (보상투기 방지대책 강화) 보금자리지구 등 예정지구에 대하여 보상투기를 못하도록 강력한 방지대책 추진 및 현장지원 강화  
\* 투파라치 제도 활성화, 명예투기단속원 제도 도입, 예정지 CCTV 설치 등
- (공정하고 정당한 보상원칙 준수) 기본조사를 철저히 하고 위법·부당한 보상이 없도록 정당보상 추진
- (채권보상 및 대토보상 활성화) 현금대신 토지로 보상하는 대토보상과 채권보상을 활성화하여 사업초기 자금부담 완화  
\* 대토·채권보상 확대를 위해 양도소득세 감면율 확대 등 세제지원 건의·협의

### 3 사업관리 개선

◆ 재무역량을 고려하지 않은 과도한 정책사업 수행과 사업영역의 무분별한 확대 방지를 위해 사업관리체계를 전면 개편  
↳ 최고경영자가 바뀌어도 과거와 같은 무분별한 사업 수임으로 인한 재무악화가 되풀이되지 않도록 제도적인 기반 마련

#### □ 프로젝트별 사업실명제 실시 및 구분회계 제도 도입

- 신규 투자사업은 프로젝트별 총괄 책임자를 지정하는 “사업실명제”를 실시하여 과거처럼 책임지지 않는 관행 일소
- 사업별로 손익과 재무상태 및 현금흐름을 구분하여 산출하도록 구분회계제도를 도입하여 투명성 강화  
\* 구분회계제도 시스템 구축용역 '10.10월 발주공고, '11년 전산화 추진

#### □ 심층평가제도 실시로 리스크관리 강화

- 사업착수 이후에도 사업성과를 심층 분석·점검하는 심층평가제도 실시 등 리스크 관리제도 강화

## 마. 친서민 주거복지 정책의 지원 강화

◆ 강력한 지구노력에도 불구하고 서민주거 안정을 위한 복지서비스 지원은 강화  
↳ 기존임대단지 패러다임 전환 및 현장 밀착형 주거서비스 제공

#### □ 주거복지동 건립 등 사회통합형(Social Mix) 임대단지 신축

- \* 기존 영구임대단지내 임대주택과 복지시설을 결합한 주거복지동을 건립, 노약자와 신혼부부 등이 함께 입주하는 단지를 추진('11.10월 시범지구 착공)

#### □ 맞춤형·현장밀착형 주거복지 서비스 지원강화

- \* 사회취약계층 자가주택 개보수 사업 위탁 시행('10년 8천호→'11년 12천호)
- \* 광역관리센터 기능 개선(기존 임대관리 기능 + 자산관리,주거복지 기능)

## 가. 사업현황

- (사업총량) '10.6월말 현재 총 414개 지구(425조원, 593.4km<sup>2</sup>) 중
- 276개 지구(282조원, 397.8km<sup>2</sup>)는 보상착수된 진행사업이며,
  - 138개 지구(143조원, 195.6km<sup>2</sup>)는 보상미착수된 신규사업임
- \* MOU체결 등 사업참여 검토 중인 97개 지구(74조원, 167km<sup>2</sup>) 별도

(단위: 개 조원)

사업유형	진행사업			신규사업		
	지구수	사업비	%	지구수	사업비	%
전체	276	281.9	100	138	142.7	100
보금자리	27	40.0	14.2	16	54.2	38.0
GB해제 전환지구	2	2.6	0.9	8	46.0	32.2
	25	37.4	13.3	8	8.2	5.8
신도시개발	14	93.7	33.2	4	21.0	14.7
택지개발	40	33.8	12.0	23	19.7	13.8
국민임대	27	20.7	7.3	2	0.3	0.2
도시개발	12	11.4	4.0	13	13.3	9.3
세종혁신	10	30.7	10.9	-	-	-
산업물류연구	15	7.2	2.6	13	4.9	3.4
경제자유	4	14.8	5.3	7	13.3	9.3
도시재생	41	8.9	3.2	26	13.8	9.7
주거지역	85	4.6	1.6	28	1.4	1.0
기 타*	1	16.1	5.7	6	0.8	0.6

\* 기타에는 지역종합개발사업 등 포함

- (사업비 투자·회수) 진행사업 총투자 282조원중 100조원 집행(집행률 35%), 회수는 51조원에 불과

## 나. 사업조정 필요성

- 재무역량을 초과한 과도한 사업량으로 국민경제에 부담
- 계획된 모든 사업 추진시 연간 45조원 규모의 사업비가 소요, 총부채도 '14년에 254조원까지 증가 예상
  - 특히 '14년까지는 통합전 과도하게 벌여놓은 사업들의 사업 집중으로 병목현상 발생
- ⇒ 급격한 공기업 부채 증가는 국가재정에 악영향을 초래하고 국민경제에 부담으로 작용

## □ 판매저조로 자체 자금조달 한계

- 계속되는 부동산 경기침체에 따른 토지·주택 판매 부진으로 대금회수를 통한 자체 자금조달 한계

## □ 외부 차입금 조달 한계

- 사업조정 없이 매년 45조원 이상 추진할 경우 매년 25~30조원 이상의 외부 채권발행이 필요하나 현실적으로 동 규모의 자금조달은 불가능

\* 매년 LH자금조달역량(10~12조원)을 초과하여 자금부족 사태 발생

- 자금조달이 가능하더라도 계속되는 차입금 누증으로 LH 채무는 더욱 악화되어 회복이 어려운 상태에 도달

☞ 유동성 문제 극복 및 재무구조 개선, 국가경제적 부담 완화 등을 위해서는 매년 투자규모를 30조원 내외로 사업조정이 불가피

\* 연간 사업비 투자규모 : 당초 45조원 규모 → 30조원 내외 수준으로 조정

## 다. 사업부문별 문제점 및 개선방향

### □ 토지사업(택지개발사업, 신도시사업 등)

- 사업의 일시집중 시행으로 투자·회수의 선순환 구조 악화
- 주택시장 침체에 따라 신도시 및 택지개발사업의 미분양 발생

⇒ 공급자 위주에서 수요자 위주의 개발방식으로 전환

⇒ '수요가 있는 곳에 사업있다'는 사업원칙 하에 면밀한 수요예측과 엄정한 타당성 분석의 토대위에 사업추진

### □ 주택사업(분양주택, 임대주택 등)

- 주택수요 등 시장여건을 제대로 반영하지 못한 주택공급
- 사회 트렌드 변화를 반영하지 못한 획일적 주택공급

⇒ 지역별 수요특성과 주택시장여건을 반영, 공급시기 및 규모 조정

⇒ 소득수준과 사회 트렌드 변화에 맞는 다양한 주택유형 개발,공급

### □ 도시재생사업(주거환경개선사업, 재개발사업 등)

- 주거환경개선사업은 전면 매수방식으로 초기 사업비 과다와 원주민 재정착률 저조
- 재개발·재건축 사업은 부동산시장 침체로 현금청산 증가 및 주민부담 가중

⇒ 공동사업(공공·지자체·주민) 시행 등 사업방식 다변화 추진

⇒ 재개발 사업 등은 민간시장의 보완적 역할로 제한적 참여

⇒ 도시기반시설의 정부지원 확대 및 제도개선 추진

## 라. 사업조정 방향과 원칙

### □ 기본방향

- ◆ “先재무 後사업계획” 기조 하에 재무역량 범위 내로 사업규모 축소
  - \* 단기적으로 자금유동성 위기 극복
  - \* 중장기적으로는 재무구조 개선 및 안정적 사업기반 구축
- ◆ 사업조정으로 인한 주민의 피해 및 갈등 최소화

### □ 조정원칙

- ① 공적역할 수행을 위하여 무주택 서민 주거안정, 국가균형발전 등 주요 정책사업은 지속 추진
  - 보금자리주택, 세종시, 혁신도시 등은 주택입주 및 공공기관 이전 등에 차질이 없도록 추진하되 수요를 감안하여 추진
- ② 기보상 착수된 진행사업은 시급성, 투자비 회수 가능성을 감안하여 조정
- ③ 미착수 신규사업은 수요, 사업성, 공익성 측면을 고려하여 조정하되, 사업특성을 감안하여 다양한 조정 대안을 마련
- ④ 신규 후보지 지정은 국책사업 등 불가피한 경우를 제외하고는 원칙적으로 중지
- ⑤ 민간과 경쟁하거나 고유목적 외 사업은 과감히 정리

## 마. 단계별 사업조정 계획

### 진행사업(276개 지구, 282조원)

- ◆ 진행사업은 계속 추진하되, 수요나 투자비 회수가능성에 따라 공정률 및 공사일정 조정, 부담금 납부시기 조정 등 리스케줄링을 통해 선택과 집중으로 투자효율성 제고

### □ 기착공지구

- (대상) 조성공사가 진행 중인 212개 지구 (189.5조원, 302km<sup>2</sup>)
- (조정계획) 공정률 조정, 부담금 등 납부시기 조정, 원가개선 활동 등을 통해 연차별 투자사업비 이연 및 수지개선 도모

### □ 미착공지구

- (대상) 보상 마무리단계 또는 완료된 지구로서 조성공사가 미착공된 64개 지구 (93조원, 96km<sup>2</sup>)
- (조정계획)
  - 사업성이 양호하여 투자비 조기회수가 용이한 사업은 계획대로 추진하여 수요를 뒷받침
  - 인근 개발물량이 과다하거나 수요가 부족한 사업은 수급여건과 사업규모, 분양성 등을 감안하여 단계별 분할착공, 착공연기 등 완급조절
  - 중장기적으로도 수요확보가 어려운 사업은 개발방향을 재검토하거나 수지개선 방안을 강구

### 신규사업(138개 지구, 143조원)

- ◆ 신규사업은 계획된 모든 사업의 동시 추진이 어려우므로 재무역량 범위내로 조정하되, 사업성 개선 등을 통한 다양한 대안을 마련하여 순차적으로 추진

□ 조정대상 : 보상미착수 138개 지구 (143조원, 195.6km<sup>2</sup>)

### □ 조정기준 및 방식

- (조정기준) 수요·사업성, 공익성을 감안하여 조정
- (조정방식) 주민 및 지자체와 협의를 거쳐 다양한 조정방안 마련

<신규지구 사업조정방식>

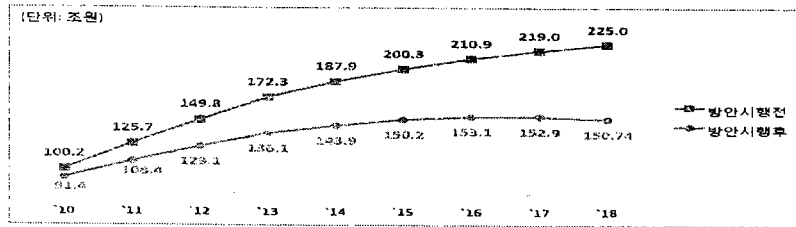
구분	내용
시기조정	수요 및 재무여건에 따라 순차적으로 추진할 사업
단계별추진	사업규모가 과대하거나 동시 개발시 수요확보가 어려워 구역을 구분하여 보상 또는 개발이 필요한 사업
규모조정	지역 수요기반에 비하여 개발규모가 과대하거나 면적조정 후 사업개선이 가능한 사업
사업방식변경	사업특성상 또는 사업개선을 위하여 시행방식 변경 등 개발대안 검토가 필요한 사업
시행자변경	사업의 조기착수가 어려워 민간이나 지자체 등 다른 사업주체에 사업 시행권 이관이 필요한 사업
사업재검토	수요 또는 사업성 부족으로 사업을 장기간 유보하되, 주민·지자체와 협의 후 조정방향을 별도로 결정할 사업 * 장기 미보상 기간중 주민의 해제 요청 또는 동역시 지정해제 추진 * 재산권 제약을 감수하고 대기를 희망하는 경우는 장기간 유보
제안철회	지구지정 제안 중인 사업으로서 수요중복이 예상되거나 불급한 사업

### □ 지구별 조정계획

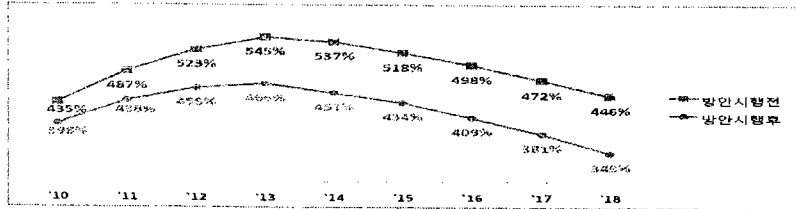
- 조정원칙과 기준에 따라 개별 사업지구별로 주민, 지자체 등과 충분한 협의를 거쳐 빠른 시일 내에 합리적으로 방안을 마련
- 그간 주민 등과 협의를 진행하여온 지구에 대하여는 조속히 협의를 마무리하고 조정안이 결정되는 대로 행정질차를 추진

## IV. 기대효과

- 경영전반에 대한 일대개혁으로 업무효율성 극대화
  - 사업조정을 통한 불확실성 해소 및 국민경제 부담 완화
  - 부채규모 및 사업수지 개선 등 재무개선 전기 마련
    - (수지개선) '14년부터 사업수지가 흑자로 전환(투입<회수)
    - (자금조달) 자금조달 채권발행액은 매년 6~10조원 감소
    - (금융부채) 금년말부터 부채증가속도가 둔화되어 금융부채비율은 '14년부터 하락하고 금융부채 절대규모는 '17년부터 감소
- \* 금융부채 감소 ('18년 기준 225조원 → 150조원, △75조원)



\* 금융부채비율 감소('18년 기준 446% → 349%, △97%P)



### 《자구노력 한계 및 정부지원 필요》

- ◆ 경영정상화 방안으로 재무개선의 전기는 마련할 수 있지만 안정적인 재무구조로 정착하기에는 현실적으로 한계
- ◆ 특히, 단기적인 유동성 예외와 임대주택의 구조적인 문제 등에 대한 정부지원이나 제도개선 필요

## 붙임 그간의 경영개선 추진실적

### 1 사업조정 및 사업관리

구분	추진실적
사업조정	56조원('09. 10월) → 43조원('10. 2월) → 31조원('10. 10월)
사업정리	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ (중대형 분양주택 건설) '10. 1월부터 중지</li> <li>○ (국유재산관리) '09. 9월 한국자산관리공사로 이관</li> <li>○ (PF사업) 통합이후 신규사업 중지</li> <li>○ (집단에너지사업) 인천논현사업 매각공고 및 입찰진행</li> <li>○ (비축임대) 추가 추진 중지</li> <li>○ (임대운영) 임대운영 선진화 추진단 구성·운영</li> </ul>
사업관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 구분회계제도 시스템 구축 용역 발주 ('10. 10월)</li> </ul>

### 2 인사 및 조직 쇄신

구분	추진실적
인력조정	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 651명 감축 (감축목표 1,767명 대비 37%)</li> </ul>
조직축소	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 8처실 22개팀 폐지</li> <li>○ 통합 이후 총 981명 현장배치</li> </ul>
부정부패척결	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 원스트라이크 아웃제 도입으로 3명 해임 및 파면</li> </ul>
교육복귀	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 외부교육인원 60%를 감축하여 150명의 교육생 조기복귀</li> </ul>

### 3 고등분담

구분	추진실적
임금삭감	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2급이상 임금 26억원 반납 ('09년 ~ '10년)</li> <li>※ 전직원 임금 10% 반납 추진 ('11년)</li> </ul>

④ 총력판매 및 자산유동화

구분	추진실적
총력판매	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ (토지·주택매각) 11.1조원 대금회수 ('10. 11월)</li> <li>- 1인 1자산 판매 (토지 158필지, 주택 140건)</li> <li>○ (중복자산) 2개 사옥 매각 798억원 회수</li> </ul>
공공기관 부지매각	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 44개 기관 부지계약 체결 (6,461천㎡, 1조 6,108억원)</li> </ul>
자산 유동화	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 토지수익연계채권 2.8조원 발행 ('10. 8월, 11월)</li> <li>○ 펀드활용 미매각 자산 일괄매각 0.5조원 조달 ('10. 8월)</li> <li>○ 공공임대주택 ABS 발행 2.1조원 조달 ('10. 9월, 11월)</li> </ul>

⑤ 재무개선특별위원회 구성·운영

구분	추진실적
구성 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 경영, 재무, 금융 등 외부전문가 13인으로 위원회 구성·운영</li> <li>○ 전체회의와 병행하여 재무진단, 자금금융, 정책 등 3개 분과위원회를 운영하여 위원회의 내실을 도모</li> <li>○ 전체회의 6회, 분과회의 11회 등 총17회 개최</li> </ul>
성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 부채원인 및 내용을 투명하게 규명</li> <li>○ 위원회 심의과정에서 도출된 총 64건의 제언을 재무개선대책에 반영</li> <li>○ 재무진단보고서 발간</li> </ul>

⑥ 비상경영체제 운영

구분	추진실적
구성 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 재무위기 극복을 위해 비상경영대책위원회와 5개의 실무추진단으로 구성·운영</li> <li>○ '10. 8월 이후 13차에 걸쳐 재무개선 자구대책(안) 등 25개 안건 심의</li> </ul>
성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 비상경영체제 돌입 후 100일간 하루 평균 토지 및 주택판매 실적이 각각 55%, 54% 증가</li> <li>○ 자금조달면에서도 토지수익연계채권 발행, 공공임대주택 ABS 발행, 금융연계 미분양주택 일괄 매각 등을 통해 5조3천억원 달성</li> </ul>