

日本 企業의 리스트럭처링 現況과 展望

朴敬善¹⁾

주식 시장의 불안과 거품 경제의 붕괴에 따른 새로운 불황에 심각한 위협을 느끼고 있는 일본의 기업들은 재산이 맞지 않는 사업에서의 철수나 그룹 기업의 통폐합 등 나름대로의 대책 마련에 부심하고 있다. 그러나 이런 노력 만으로는 이번에 불어닥친 불황을 이겨내기는 역부족이라고 생각한 일본의 기업들은 리스트럭처링 (Restructuring: 사업 재구축)에 대한 강한 필요성을 느끼게 되었다.

본 橋에서는 최근 활발하게 논의되고 있는 일본 기업의 리스트럭처링의 현황과 앞으로의 전망을 살펴봄으로써 우리 기업의 경영 전략 수립에 참고 자료를 제공하고자 한다.

1. 일본 기업의 리스트럭처링 배경

(1) 주식 시장의 불안

현재 일본의 주식 시장은 최악의 사태를 맞고 있다. 외국의 투자자들이 일본의 주식시장을 매우 불신하고 있는데 대하여 많은 일본 기업들이 대응책 마련에 고심하고 있다. 일본의 주식 시장과 리스트럭처링을 관련하여 생각해 보면, 어떻게 하든 상장 기업의 ROE(Return of Equity: 주당 이익률)를 재선해야 할 필요가 있다. 지금 현재 일본 제조업의 ROE 수치는 전후 최저치를 기록하고 있는데 이것 또한 외국의 투자자들을 불안하게 하는 한 요인으로, 앞으로 5년 동안 이것이 어느 정도로 개선이 가능할 것인지 많은 의구심을 자아내고 있다. 이에 대해 일본에서는 현재 5.7~5.8% 정도까지 개선될 가능성이 있다고 말하지만, 외국의 투자자들에게는 8% 정도는 되어야 만족할만한 수준이 될 것으로 생각된다. 따라서 ROE라는 지표가 어떻게 개선될 것인지가 일본 주식 시장의 불황을 해결하는 하나의 열쇠가 될 것으로 생각되며, 결국 리스트럭처링의 방향도 ROE를 중시하는 쪽으로 가지 않으면 안 될 것으로 일본인들은 생각하고 있다.

(2) 기업 전략 목표의 변화

일본의 경영자들은 리스트럭처링의 방향을 어떻게 생각하고 있는지에 대해 1992년 11월, 노무라종합연구소가 일본의 주요 100개 기업의 최고 경영자에게 실시한 앙케이트 조사 결과에 비추어 살펴보면 먼저 이제까지의 가장 중요한 전략 목표가 무엇이었는가 하는 질문에 대한 제1위의 대답이 "ROI(Return on Investment: 투자 수익률)의 중시"(40개사)로 나타났다. 이것은 결국 일본의 기업들은 단순히 이익이 늘어난 것만이 아닌 투자자본에 대한 수익력을 제일로 생각하고 있다는 것을 의미하는 것이다. 또 제2위의 대답으로는 "제품(사업) 포트폴리오의 개선"(37개 사)으로 나타나 사업 재검토에 대한 상당한 의식 고조를 나타내고 있는 것으로 보인다. 그리고 제3위로는 "제품·物流시스템의 합리화"(31개 사). 제4위로는 "시장 점유율의 향상"(24개 사)으로 나타났는데, 여기에서 주목해야 할 것이 바로 제4위인 시장 점유율의 향상이다. 10년 전의 앙케이트 조사에서는 시장 점유율의 향상이 제1위를 차지하였는데 현재는 제4위로까지 떨어지게 되었다는 것은 경영자들의 의식이 많이 변화되고 있다는 것을 실감하게 하는 것이다.

또 각 경영 목표에 대한 만족도는 어떤가라는 질문에 대해, 만족도가 높은 목표의 제1위에 종업원의 정착률, 2위가 제품 품질의 개선. 3위가 종업원 복지의 개선(급여 인상), 4위가 종업원 복지의 개선(급여 인상), 4위가 종업원의 모럴 개선, 5위가 자산의 유동성으로 나타났으며, 한편 만족도가 낮은 목표로는 1위에 ROI, 2위에 이익 신장률, 3위에 매출 성장률, 4위에 신제품 비율, 5위에 제품(사업) 포트폴리오의 개선 순으로 나타나, 현재의 불황 상태를 여실히 반영해 주고 있다고 말할 수 있겠다.

(3) 일본식 경영 방법의 재검토

현재 일본의 경영자들은 종신 고용이나 연공서열 등 일본식 경영 방법에 대한 재검토를 하지 않으면 안 된다는

데 인식을 같이 하고 있다. 따라서 이것을 어디에서 어디까지 재검토하여 개선할 것인지에 대하여도 노무라종합 연구소가 설문 조사를 실시해 본 결과, 먼저 일본식 경영방법을 변경할 필요가 없다고 생각하고 있는 항목으로는 (1) 생산 기술 중시, (2)기업별 조합 (3) 부문간 협력, (4) 소집단 활동, (5) 자본 축적 중시 등으로 대답하였으며, 변경할 필요가 높다고 생각하고 있는 항목으로는(1) 연공서열, (2) 일본인 중심체제, (3) 시장 점유율 지상주의 (4) 회사중심주의, (5) 종신 고용의 순으로 대답하였다.

이와같이 일본식 경영 방법에 대한 재검토 움직임이 활발하게 이루어지고 있는 상황도 일본 기업의 리스트럭처링에 대한 중요한 배경이 되고 있다.

2. 일본의 리스트럭처링 현황

이 장에서는 현재 일본에서 진행되고 있는 리스트럭처링의 현황을 각 사례를 통해 몇 가지 형태로 나누어 살펴보고자 한다.

(1) 포기

어떤 사업에 대하여 아예 포기해 버리는 사업 리스트럭처링이라는 것은 단순히 인원 감소 등 고정비 차원에서의 합리화나 감량책이 아닌 사업 그 자체를 완전 재검토하는 단계로 들어가는 것을 말한다. 이제까지 여러 가지 사례가 있었지만 여기에서는 대표적인 예로 日産化學工業의 리스트럭처링을 소개해 보고자 한다.

일본의 화학업계는 현재 대단히 궁지에 몰려 있는 상태로, 특히 종합화학은 회복의 기미를 전혀 보이지 않고 있다. 다소의 경기 부양책이 있기는 하였으나, 수급의 악화는 거의 개선을 불가능하게 하였다. 이런 와중에서 이 회사는 대형 에틸렌센터를 가진 종합 화학 기업으로서의 지위를 과감히 포기해 버리는 경영 결단을 내림과 동시에 석유 화학 부문에서는 완전히 철수하고 농·의약 등 새로운 특수화학 분야로의 이행을 과감히 단행하였던 것이다.

이 회사의 중기 경영 계획의 내용을 간단히 살펴보면, 이 계획은 92년 3월부터 97년 3월까지의 5개년 계획으로 구성되어 있으며 그 내용은 이 기간 동안에 매출고를 945억 엔에서 1,500억 엔으로, 특수 화학품의 비중을 51%에서 60%로 끌어올리고, 경상 이익률과 주주 자본 비율을 향상시키며 동시에 ROE를 6.5~10% 이상으로 끌어 올린다는 것이다. 여기에서 ROE 수치를 회사 중기 계획의 중심 부분에 넣은 것은 일본 기업의 현실에서는 획기적인 것이다. 10%라는 수치가 달성될지가 문제이기는 하지만 일본 분석가들의 분석에 따르면 9.6% 정도는 충분히 달성될 수 있을 것이라고 한다.

이처럼 고전을 면치 못하고 있는 화학업계 중에서 과감히 사업을 포기해 버리는 경영 전략에 성공하여 이익을 증대시키고 있는 회사가 있다는 것은 대단히 주목할 만한 사실이다.

(2) 합병

이 전략은 특히 소재 산업에서 일어나고 있는 방법으로서, 가장 전형적인 부문이 제지·펄프 산업이다. 동 업계가 심각한 어려움에 처해 있던 92년에 十條製紙와 山陽國策펄프가 합병하여 日本製紙라는 새로운 회사를 탄생시켰으며, 이에 뒤이어 올해에 들어서도 王子製紙와 神崎製紙가 합병을 발표한 바 있다.

85년 이래, 석유, 철강, 비철 등의 부문에서 대형 합병이 있었는데, 그것이 제지·펄프업계에도 영향을 미친 것으로 생각된다. 이로 인해 화학업계와 시멘트업계 등 다른 소재 산업에서도 합병이 일어나게 될지에 대해서는 단언할 수 없지만 일본의 산업계에서 이러한 합병을 통해 스스로 가격 지배력을 높이고 성장 가능 분야를 찾아보려는 움직임이 90년대에 들어와 점점 많아지고 있다는 것에는 틀림이 없다.

(3) 신가격 전략

이 전략은 시장 점유율에서의 경쟁은 포기하고 고객에게 맞는 상품의 제공과 가격 전략으로써 수익력을 강화하려는 전략이다.

현재 어려움에 직면해 있는 공작 기계 부문의 경우에는 작년 후반부터 심한 가격 경쟁에 들어가 관련 기업 거의 대부분이 적자를 내게 되었는데, 이러한 가격 경쟁은 불황이 심각해짐에 따라 많은 업계에서 공통적으로 살펴볼 수 있는 현상이다. 이런 상태에서 상당히 많은 기업들 사이에서 어떻게 하든 가격체계를 종래와는 달리하여 수익을 증대시키고자 노력하는 움직임이 일고 있다. 저가에 기초한 시장 점유 경쟁을 탈피하려는 새로운 가격 전략에 대해서, 이러한 전략은 일본에서는 불가능하다는 반론도 일고는 있지만 구체적인 사례들이 나타나고 있는 것이다.

그러한 사례의 하나가 바로 NTT의 경우이다. 이 회사의 수익 관련 데이터를 살펴보면, 92년 2월에 시외 통화 부문에서 8,000억엔의 이익을 올리고는 있지만 시내 통화와 번호 안내 부문에서는 커다란 적자를 내고 있다. 또한 시외 통화와 같이 수익성이 있는 부문도 날로 경쟁이 심화되어 가고 있어 수익력이 점점 떨어지고 있는데, 이대로 가다가는 해당 이익조차도 확보할 수 없는 상태가 될지도 모르는 상황이라 한다.

이에 대한 대응책으로서 NTT는 요금 인상, 특히 경쟁이 심하지 않는 시내 통화료에 대한 요금 인상을 중심으로 하는 가격 체계의 재검토를 추진하고 있다. 결국 수지가 맞는 가격 체계를 다시 만들어내지 않고는 경쟁이 점점 심해지고 있는 시장에서 견뎌내기가 힘들어질 것이므로 93년과 94년에 걸쳐서 이러한 움직임은 여러 곳에서 나올 것으로 예상된다.

(4) 틈새 분야 진출

틈새 산업은 지금까지는 틈새 분야로서 경시되어 온 산업이었지만 어느 사이엔가 급속한 성장을 거듭하여 지금은 산업의 주류가 된 산업을 말한다. 대표적인 기업의 예는 電爐메이커인 東京製鐵로. 이 회사는 핫코일 부문으로 진출하면서 새로운 사업 영역을 확립하여 큰 수익을 내게 되었다. 현재 틈새 산업으로서 두각을 나타내고 있는 기업으로는 靑山商事 등 신사복 전문 체인점을 들 수 있다. 이 업계의 경영자는 앞으로 백화점에서 신사복 매장이 없어질 것이며 이들은 모두 로드 사이드(road-side)점으로 손님을 빼앗기게 될 것이라는 전망하에 틈새 시장으로 진출한 것이다.

또 틈새 산업으로서 최근 돋보이고 있는 곳이 바로 게임. 즉 오락 산업이다. 이것은 이제까지의 레저 산업 속에서 공백이 있었던 곳. 즉 가정용·오락 시설·업무용 분야에서 어린이에서 청소년층을 겨냥한 틈새 영역으로, 任天堂, 세가, 엔터플라이세스, 카프콘社 등만이 여기에 속해 있기 때문에 그 진출 가능성이 매우 크다고 생각된다.

(5) 전략적 제휴

이것은 지금 멀티미디어의 영역에서 급속하게 진행되고 있는 전략이다. 미국의 Apple社는 일본 기업을 포함한 여러 기업들과 제휴를 맺고 있는데, 아마총의 눈으로는 좀처럼 알기 어렵지만 실제로는 사업부 對 사업부. 상품 對 상품의 레벨에서는 개별적으로 제휴가 이루어지고 있다. 어떤 상품을 개발하거나 또는 어떤 사업부가 사업 전개를 시작할 때 스스로의 장점과 타사의 장점을 비교하여 서로의 장점을 충분히 활용하기 위하여 제휴전략을 추진하는 것이다. 따라서 기업 레벨의 수준에서 보았을 때는 실태가 잘 잡히지는 않지만 이러한 제품별, 사업부별 제휴가 글로벌하게 이루어지고 있다는 데 주목해야 할 것이다.

3. 일본의 리스트럭처링 방향

(1) 90년대 리딩(leading) 산업의 흐름 파악

리스트럭처링 전략의 전개에 이어서 하나의 축이 되는 것이 성장 산업인데, 90년대에는 과연 어떤 부문이 될 것

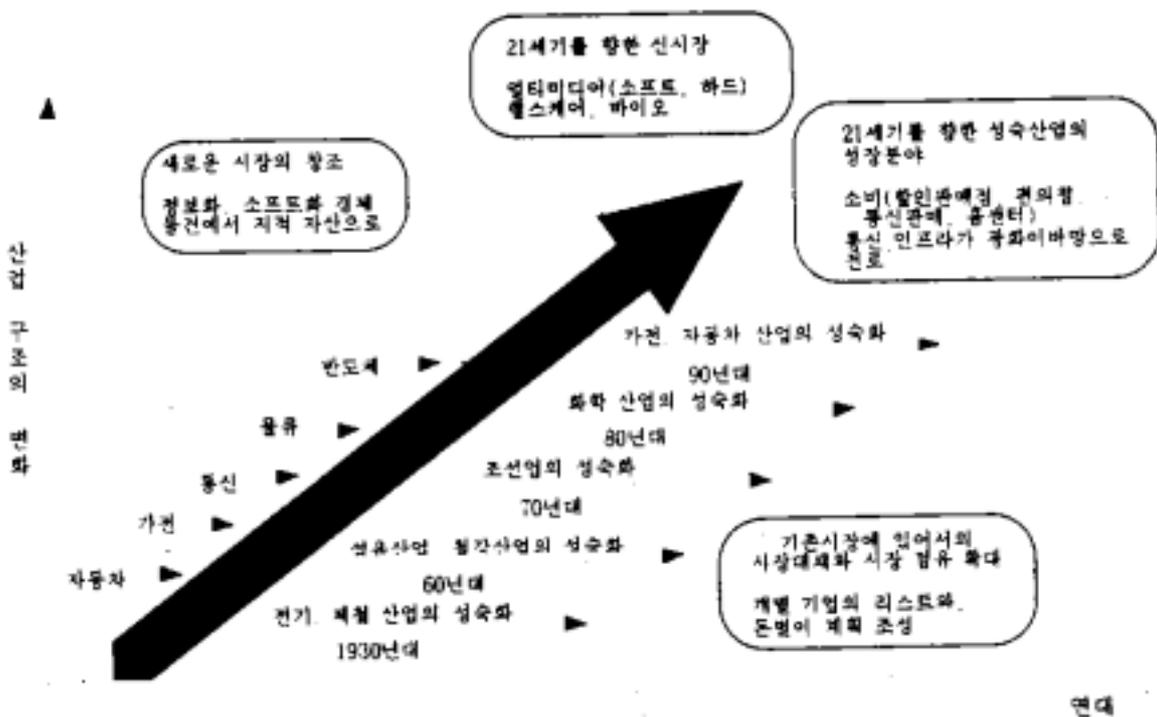
인가? 이제까지는 60년대는 철강, 70년대는 자동차. 80년대는 일렉트로닉스라는 산업 분야가 거대한 힘으로 대형 시장을 창출하여 관련 산업 분야에서도 견인차 역할을 해 왔다. 그러나 90년대는 이와는 달리, 거대한 리딩 산업이 없이 규모는 작으나 다양한 분야의 신산업 또는 상품·서비스群이 집단으로 산업을 이끌어 갈 것으로 예상된다(<그림 1> 참조). 이들 중에 특히 주목할만한 것으로는 정보화·소프트화 경제의 물결에 따라 신시장을 창조하고 있는 멀티미디어를 들 수 있으며, 또 고령화 시대에 대응한 헬스케어나 바이오 분야들도 이들에 해당된다고 볼 수 있다.

그리고 또하나의 분야로는 기존 시장의 시장 대체와 시장 점유 확대를 겨냥하면서 전개되는 성숙 산업의 신성장 분야로서, 현재 소비 시장으로 급속하게 성장하고 있는 할인 판매점, 편의점, 홈센터, 통신 판매와 같은 업태의 産業群과 통신 인프라 관련 부문, 電爐 등을 들 수 있다. 따라서 이러한 리딩 산업의 다양화, 소규모화의 물결을 잘 파악하고 인식하는 것이 리스트럭처링 전략 수립시 유의해야 할 점의 하나이다.

(2) 일본 대기업을 리스트럭처링 방향

일본 기업의 리스트럭처링의 방향은 과연 어디로 가야할 것인가? 이를 위해서 먼저 과거 일본의 산업과 대기업을 리스트럭처링 역

<그림 1> 1990년대를 리드하는 산업 및 신상품·서비스群



출처: 노무라종합연구소

사를 살펴보자. 노무라종합연구소에서 작성한 <그림 2>는 바로 그것을 나타낸 것으로 가로는 취업자 수를, 세로는 생산성을 나타내고 있다. <그림 2>의 (1)번 그래프는 일본 경제 전체를 나타낸 것으로 右上向 곡선을 긋고 있어, 고용과 생산성(1인당 GNP)이 함께 늘어나 소득이 늘어나는 가장 이상적인 형태를 나타내고 있다. 다만 오일 쇼크 후의 수년 동안은 그래프가 정체되어 있어 고용 조절이 일어난 것을 나타내고 있다. 이것이 바로 요즈음 최대의 관건이 되고 있는 것으로 또 다시 고용 조절이 일어나게 되면 그래프가 다시 정체되게 될 것이다.

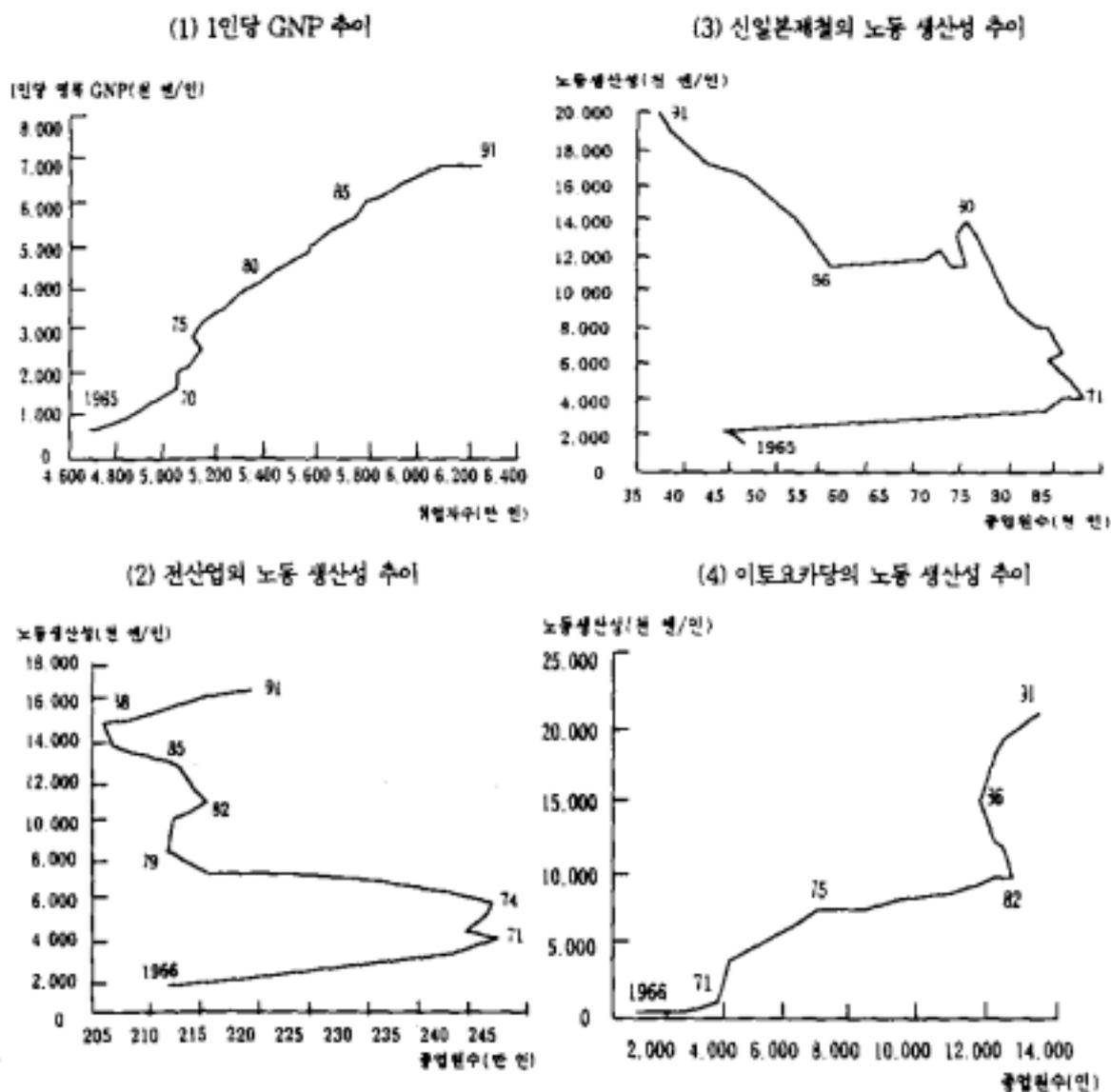
그러면 다음으로 대기업을 그래프는 어떻게 나타나고 있을까? <그림 1>의 (2)번 그래프는 1부 주식 시장에 상장된 주요 기업 438개 社의 데이터를 이용하여 작성된 것으로, 이것은 종업원 수를 점점 늘리면서 생산성을 높여온

형태는 아니며 여러 기업에서 구조 조정을 하였기 때문에 그래프의 변동이 매우 심하게 나타나고 있다.

<그림 2>의 (3)번과 (4)번의 그래프는 앞으로 일본 기업의 리스트럭처링의 방향을 설정하기 위하여 2가지 타입을 예로 들어 설명하고자 하는 것으로 (3)번 그래프가 新日本製鐵型이고 (4)번 그래프가 이토요카堂型이다. 신일본 제철은 합병 후 사원수를 계속 줄이면서 생산성을 높여오다가 80년대 전반부터 철강 불황에 엔고까지 겹쳐 생산성이 거의 오르지 않게 되자 인원과 몇몇 제철소를 정리하지 않을 수 없게 되었다. 그후 內需가 다시 살아나게 됨에 따라 인원은 감소되었지만 생산성이 다시 오르게 되어 그림에서 보는 바와같이 그래프가 左上向의 형태로 자리잡게 되었는데 이것이 바로 新日本製鐵型이다.

이와는 대조적인 형태가 바로 이토요카堂型인데, 이 회사는 슈퍼마켓업계가 전성기였을 때는 右上向 형태를 나타내다가 82년 업계가 불황을 맞이하자 인원을 늘리지 않으면서 생산성을 높이는 경영으로 크게 방향 전환

<그림 2> 일본 대기기업의 리스트럭처링의 역사



주: 1. 그림 속의 숫자는 연도를 표시
 2. 전산업은 금융을 제외한 1부 상장 기업 438개 환의 데이터
 자료: 노무라종합연구소

을 하였다. 이것은 그 시점에서 축이 수직으로 되어 있는 것을 보면 알 수 있다. 현재 많은 기업에서는 사원 수

는 그대로 두면서 어떻게 해서든지 생산성을 높여보려고 안간힘을 쓰고 있는데, 그것이 가능한 형태가 바로 이 토요카당형으로 기업 최고 경영자가 바라는 리스트럭처링의 방향일 것이다.

그러나 그렇게 하고는 싶지만 그것이 쉬운 문제가 아니기 때문에 어떻게 해서든지 신일본제철형에 가까이 가면서 시간을 두고 인원문제를 풀어가려는 형태로 대응하려고 하고 있는 것이다. 이번의 불황은 예전의 오일쇼크 때처럼 관련 회사로 인원을 이동시키는 것만으로 대처하기에는 부족한 것 같다. 그 당시에는 소재 산업은 어려움을 겪었지만 수출을 떠받치고 있던 가공 공업은 호조였기 때문에 가능했으며, 또한 85년부터의 엔고 불황 시에도 수출은 저조하였으나 내수는 왕성하였기 때문에 가능했던 것이다. 그러나 이번의 불황은 금융은 물론 전산업에 걸쳐 있기 때문에 그리 쉽게 해결될 문제는 아닌 것 같다.

더욱이 이번의 불황은 미국과 마찬가지로 화이트칼라 불황의 색채가 강하다고 생각된다. 즉 공장의 생산성은 높는데 본사에서 효율적으로 업무를 추진하고 아이디어를 내어 좋은 상품과 서비스의 실현을 지원하는 역할을 다하지 못하고 있는 것이다. 이러한 불균형을 어떻게 해결할 것인가가 바로 최대의 관건이 되는 것이다.

결론적으로 일본의 많은 기업들은 이토요카당형을 목표로 하는 리스트럭처링을 추진하면서 그것이 어렵게 되자 신일본제철형으로 기울고 있는 것으로 보인다. 그러나 이런 형태로 일본의 대기업이 리스트럭처링을 추진하게 되면 일본 경제 전체는 어떻게 되겠는가 하는 문제가 생기게 된다. 그 경우에 있어서 해결의 실마리를 쥔 것이 바로 중견 및 중소기업들이라 볼 수 있다. 바로 이들이 대기업에서 흡수하지 못한 고용을 흡수해 준다면 일본 경제 전체로는 이상향선의 형태로 갈 가능성이 있다. 그러나 일본의 산업계에 이러한 활력이 있다면 문제가 없겠지만 만약 그렇지 못하다면 일본도 미국과 마찬가지로 실업률이 상승하고 그것이 경제 전체로 파급되는 심각한 국면을 맞게 될 것이다.

【참고 문헌】

- 企業會計, “リストラクチャリングの概要”, '93. Vol. 45, No. 5.
- 週刊東洋經濟, “日本的經營の死と再生”, 1993. 5. 1
- 野中郁次郎, RESTRUCTURING, NTT 出版部, 1992.
- NOMURA SEARCH, “日本型經營の見直しとリストラクチャリングの方向”, 1993. 4.
- 일본 경제 동향, “요구되는 사업 재구축”, 신한종합연구소, 1993. 4. 16.

주석1) 動向分析研究室, 技術員

