

대규모 기업집단 형성 과정과 경제 성장

곽 만 순 / 한국경제연구원 연구위원

머리말

해방 이후 부존 자원이라고는 교육열이 높고 성실·근면한 노동력 밖에 없었던 우리 경제가 반세 기라는 짧은 역사 속에서 세계 10대 교역국, 머지 않아 세계 10대 경제국의 대열에 합류할 수 있는 단계에까지 성장할 수 있었던 것은 정부, 기업, 근로자 모두의 노력과 땀의 결과였다.

영국, 미국 등 선진자본주의 국가와는 달리 후기 자본주의 국가 중에서는 뒤늦게 산업화 과정을 겪었던 우리 나라는 정부 주도의 개발경제 단계를 거치면서 30여 년간의 짧은 기간 동안 공업화를 달성하여 후기산업사회로 진입하는 단계에 와 있다.

자본주의·시장경제 체제에서 경제 활동의 핵심 주체인 우리 기업 또한 당연히 가장 큰 변화를 경험하였고 정치·경제·사회 모든 분야에서 변화와 변혁의 중심점 역할을 하였다.

우리 나라 기업들은 단지 성장 속도면만이 아니라 기업이라는 조직이 국내외 기업 환경에 수동적으로 적응하기 보다는 경제 성장 단계를 적극적으로 활용하여 한 국가의 산업구조 자체를 형성하면서 진화되어 왔다는 점에 그 특이성이 있다고 할 수 있다.

우리 나라 성장 과정의 또 다른 특징은 다수의 기업들이 산업화를 통해 성장하면서 경제 성장을 주도해 온 것이 아니라 소수의 기업 집단들이 선도 그룹을 형성하면서 산업구조 조정을 이끌어 왔다는 것이다. 물론 미국, 영국 등 선진국 역시 19세

기 중반 이후 약 1세기에 걸쳐 소수 대기업이 규모와 범위의 경제의 이점을 활용하면서 산업을 형성하여 왔다.

그러나 우리 나라의 기업 집단과 같이 짧은 기간 중에 관련·비관련 다각화를 통해 여러 산업에 걸쳐 경제 활동을 주도하고 소유·경영권 구조가 창업 소유주에게 집중되고 계열사간의 인적·물적 연계가 강한 우리 나라 특유의 기업집단 체제를 갖고 있는 나라는 드물다고 할 수 있다.

우리 나라 기업집단이 경제성장의 견인차 역할을 해 온 것을 부인하는 사람은 드물다. 하지만 기업집단의 성장 동인, 그리고 향후 전개 방향에 대해서는 정부와 재계 사이에 큰 견해 차이가 있는 것 또한 사실이다. 따라서 우리 나라 기업집단의 형성과정을 살펴봄으로써 기업집단이 경제성장과 함께 성장할 수 있었던 동인을 살펴봄과 동시에 향후 기업집단의 전개 방향을 전망해 보고자 한다.

정부 주도 성장과 기업집단의 형성

한국 경제의 성장 과정은 1960, 70년대에 걸친 초기 산업화 시기와 1980년대 이후 현재까지 전개되고 있는 본격적 산업고도화 시기, 즉 기업중심 사회로의 진입 기간으로 양분하여 볼 수 있다.

초기 산업화 과정은 정부 주도의 압축 성장, 보다 구체적으로는 합리적 관료주의에 의한 산업구조 조정으로 특징지워진다. 초기 산업화 기간중의 정부 경제 정책은 생산자 중심으로 운영되어 왔다.

인적·물적 자원의 배분이 시장 기능에 의해서가 아니라 정부에 의한 직접 배분 혹은 정부 정책에 의해 왜곡된 상대 가격 구조를 통해 기업 부문으로 편중되어 왔다.

근로자 및 소비자 계층은 취업을 통해 소득을 보 장받았으나 고물가로 인해 가계 부문의 실질 소득 이 시차를 두고 기업 부문으로 이전되는 「선성장 후분배」 정책 기조가 80년대 중반까지 지속되어 왔다. 소비자의 권익에 대한 보호 장치가 미흡하고 국내 투자를 충당하기 위한 강제저축의 확대와 기업 부문으로의 자원배분을 위한 조세유인정책이 최근까지 지속되고 있는 점을 감안할 때 생산 부문 중심으로의 경제 정책의 운용이 지금도 계속되고 있다고 볼 수 있다. 생산자 중심의 거시경제 운용 체제와 함께 산업구조 조정 또한 빠른 속도로 진행 되어 왔다.

1960년대 초 이후 네 차례에 걸친 경제개발 5개 년 계획 기간 중 수입대체산업, 경공업 중심의 수출산업, 그리고 중화학산업이 차례로 육성되었고, 이러한 정부 주도의 산업구조 조정을 거치면서 기업집단의 초기사업 구조가 결정되었다.

생필품 중심의 기초소재산업, 사회간접자본을 중심으로 한 산업, 경공업 중심의 수출산업, 그리고 중화학 건설로 이어지는 산업구조 조정 과정에서 주요 경제 정책의 기회가 다수의 기업에게 배분 되기 보다는 소수 기업에게 집중되면서 기업집단이 형성되게 된 원인은 다음 세 가지로 정리될 수 있다.

첫째, 우리나라의 경우 공업화 초기과정에서 근 대적 기업 활동에 필요한 경영자산 중에서도 경험 있는 기업가가 부족하였다. 산업화 초기에 불완전 한 시장환경 하에서 소유 경영자인 창업자의 역할 은 매우 중요하다. 특히 우리 나라와 같이 시장이 불완전할수록 사업 능력을 갖춘 경영자의 희소성은 높았다고 볼 수 있다.

따라서 초기 경제개발 시기 이후 기업 경영, 즉 사업화 경험을 성공적으로 축적하여 온 유자격 경 영자에게 사업기회가 계속적으로 부여되어 왔다.

당시 최고 통치자 입장에서는 소수 자연인으로서의 경제력 집중으로 인해 파급되는 문제점보다는 산업 화와 경제 재건이라는 국가 목표가 우선하였다.

따라서 산업화 초기 이후 1970년대 중화학공업 이 본격적으로 육성되는 기간중에도 사업화 능력을 갖춘 일부 기업집단을 중심으로 산업구조 조정이 이루어져왔고 이에 따라 기업간에 인적·기술적 경 험이 축적되는 정도 또한 더욱 큰 차이를 보이게 되었다.

둘째, 금융시장의 불완전과 정부주도의 금융자 원 배분에 따라 소수 기업집단으로의 금융 편중이 심화되었다. 초기 산업화 당시 정부와 금융기관은 한정된 금융자금을 양질의 경영자원을 보유하고 아 울러 사업화 경험이 풍부한 대기업이나 기업집단에 게 우선적으로 배분하였다.

또한 대기업들은 짧은 기간 내에 충분한 잉여자 금을 축적하지 못함에 따라 다각화 등 새로운 업종 으로 진출시 필요한 자금을 계열사간의 상호출자나 지급보증에 의해 조달함으로써 개별 프로젝트의 수 익 가능성에 의해 투자 재원이 조달되기 보다는 모 기업의 신용도나 기업 규모에 의해 자금이 조달되 는 왜곡된 금융구조가 일찍 정착되었다.

셋째, 후발공업국으로서 거처야 할 급속한 산업 구조 조정, 상대적으로 협소한 국내시장 규모, 그 리고 관련 산업의 부재는 기업집단의 초기 다각화 를 유발하였고, 발빠르게 사업구조를 개편해 온 기 업은 성장하고 기존에 영위해 온 사업영역에 안주 한 기업은 상대적으로 쇠퇴하게 되었다.

이와 같이 초기 산업화 과정을 거치면서 창업자 의 경영 능력 차이, 정부주도의 금융자금배분, 그 리고 급속한 산업구조 조정과 시장의 불완전성에 의한 기업집단의 초기 다각화로 인해 개발경제 시 대의 산물인 기업집단이 형성되었다.

그러나 초기 산업화 기간 중에도 정부 주도의 산 업구조 조정에 맞추어 사업 구조의 다각화에 성공· 한 기업과 실패한 기업간의 부침이 매우 컸다. 1960년대 수입대체산업에 기반을 둔 10대 기업집

단 중 삼성, LG그룹 2개 기업집단만이 1970년대 까지 생존할 수 있었고, 1980년대에는 1970년대 10대 기업집단 중 현대, 삼성, LG그룹 등 6개 기업집단이 상위 10대 기업집단의 위치를 유지할 수 있었다.

특히, 사양산업에서 퇴출하여 성장산업으로 진출하지 못한 기업집단은 쇠퇴하거나 도산하였다. 60년대 10대 기업집단 명단에 들었던 삼호는 삼호방직, 조선방직, 대전방직을 거느린 방직재벌이었으나 계속된 면방업계의 불황을 견디지 못하고 도산하였다.

역시 60년대 10대 기업집단에 속하였던 동립산업, 태창 등은 사양산업인 섬유나 제분업으로부터 퇴출하지 못하고 진출 업종의 불황을 맞아 도산하였다. 그리고 성장산업으로 적극적인 다각화를 추진하지 못하였던 한국유리와 동양 등은 진출 업종에서의 경쟁 심화로 성장이 둔화되고 있다.

그러나 기업집단의 다각화 시도가 항상 성공한 것은 아니었다. 60년 초에 재계 랭킹 3위였던 개풍그룹은 정부 권유로 성장산업인 석유화학공업에 진출하여 대한유화를 설립하였으나 경쟁에 밀려 도산하였고, 대한전선은 가전산업에 진출하였으나 실패하여 가전사업부를 대우에게 넘겨 주었다. 그리고 선경은 선경반도체를 설립, 전자산업에 비교적 일찍 진출하였으나 산업의 제품주기가 너무 빠르고 이에 적합한 핵심 경영자원의 부족으로 중도에 포기하였다.

많은 사람들은 초기 기업집단의 성장이 소위 '경쟁 유착'에 의해 결정되었다고 주장하고 있다. 그러나 새로운 사업 기회의 포착, 효율적 기술 도입, 그리고 성공적인 생산체제의 구축에 의한 경험의 축적이라는 당시의 '경쟁의 잣대'에 의해 기업 성장이 결정되었다고 보아야 할 것이다.

핵심 경영 자산의 축적과 기업집단의 양극화

1980년대 초반을 기점으로 과거 정부 주도 산업

구조 조정으로부터 시장 기능 중심으로의 정부의 정책의 전환이 이루어졌다. 관세 인하를 통한 제1차 수입 자유화 조치와 함께 산업별 지원 정책이 점차 기능별 정책으로 대체시키면서 정부는 경쟁 유도와 함께 간접적 수단을 통해 고부가 가치 산업으로의 구조 조정을 유도하는 방향으로 정책을 전환하였다.

이러한 정책 전환에 맞추어 기업 또한 정부 정책에 의존하기 보다는 점차 기업내 축적된 경영 자원을 최대한 활용할 수 있는 경영전략의 수립을 통해 기업의 사업구조를 고도화시키고 장기적 성장을 추구하고자 하였다.

1960, 70년대의 초기 산업화가 정부 주도적 압축성장 정책 하에서 이루어졌고, 기업집단의 초기 성장 또한 정부 정책에 크게 의존하여 온 반면 1980년대 이후에는 기업 성장이 단기적으로는 기업의 내부 효율성, 장기적으로는 기업집단내 핵심 경영자원의 축적에 의해 이루어져 왔다.

즉 1980년대 이후부터는 시장의 불완전성이 존재함에도 불구하고 기업 외적 요인보다 핵심 경영자원의 축적과 사업구조의 선택 등 내부 효율성의 차이에 따라 기업집단간의 격차가 확대되어 왔다고 평가된다.

1980년대 전후를 기점으로 하여 기업집단의 성장패턴에 근본적 변화가 있었다는 것은 1980년대 이후 기업성장 과정의 특징을 살펴봄으로써 알 수 있다. 우선 1960, 70년대와는 달리 1980년대에 접어들면서 상위 10대 기업집단간 순위의 변동이 거의 없었다는 점이다. 즉, 기업집단간의 성장추세의 고착화가 진행되고 있다고 볼 수 있다.

둘째, 상위 기업집단 순위의 고착화와 함께 기업집단간 성장의 격차가 확대되었다. 상위 5대 기업집단과 타기업집단간의 성장 격차가 확대되었을 뿐 아니라 삼성·현대 2개 그룹의 성장 패턴이 타그룹과 현격한 차이를 보이고 있다.

1983~93년 기간중 상위 5대 기업집단이 30대 기업집단 전체 매출 규모에서 점하는 비중은 지속

적으로 상승한 반면 6~10대, 11대~30대 기업집단의 매출 비중이 감소하여 왔다. 상위 5대 기업집단이 30대 기업집단 전체 매출액에서 차지하는 비중은 1982년 57%에서 1992년 65%로 증가한 반면 6~10대, 11~30대 기업집단이 차지하는 비중은 동기간 중 각각 17.6%에서 15.3%, 25.4%에서 19.5%로 감소하였다.

5대 기업집단 내에서도 현대, 삼성그룹과 타그룹과의 성장 격차가 1980년대 중반 이후 확대되고 있다. 5대 기업집단 중 삼성, 현대그룹이 타 3개 기업집단에 비해 빠른 외형 성장을 달성할 수 있었던 것은 삼성, 현대그룹이 타기업집단에 비해 성장산업으로의 구조 조정이 활발하였고, 신규 주력기업의 내부효율성 차이로 인해 이들 기업이 고성장을 지속하였기 때문인 것으로 분석된다.

현대그룹의 경우 현대자동차서비스, 현대정공, 현대상선 등 주요 계열사들이 과거 1970년대 주력기업인 현대건설, 현대중공업의 상대적 쇠퇴를 보완하였다. 삼성그룹의 경우 삼성전자, 삼성중공업, 삼성코닝 등이 과거 주력기업이 제일제당, 제일모직, 제일합섬의 쇠퇴를 보완함으로써 기업집단내에서 성장산업으로의 구조조정을 타기업집단에 비해 성공적으로 진행시켜 왔다.

또한, 1980년대 중반 이후부터는 기업집단간 내부 효율성의 차이를 반영하여 현대, 삼성그룹의 내부 이윤축적이 타기업 집단에 비해 현격히 증가함에 따라 외형적 성장을 뒷받침했다는 점이다.

1980년대 이후 기업집단 성장의 특징은 과거 단순 조립 가공 단계를 넘어 새로운 제품을 개발할 수 있는 핵심 경영자원을 지속적으로 축적하는 내부 조직 체제를 갖춘 기업과 이 대열에서 낙오하는 기업과의 격차가 커지면서 성장의 차이가 점차 증대되었다는 점이다. 이는 불완전하지만 시장에서의 경쟁 능력이 작용하기 시작하였다는 것이고 경쟁이 자원 배분의 효율성 나아가 경제 성장을 촉진하는 방향으로 진행하였다고 볼 수 있다.

앞에서 살펴본 바와 같이 1980년대 이전의 산업

화 과정을 통해 우리 경제는 산업구조의 고도화를 달성하였고, 80년대 이후 산업 내 구조 조정을 통해 산업 내에서의 기술 및 투자 자립도를 제고하여 왔다.

특히 1980년대 이후 소수 상위 기업집단 중심로의 구조조정과 경제성장이 확대됨에 따라 경제력 집중이라는 정책과제가 제기되는 등 문제점으로 남아 있으나 우리 나라 기업집단이 경제 선진화의 첨병 역할을 하여 온 것은 부인할 수 없다. 지금까지 성장을 거듭하여 온 우리나라 기업집단이 경제성장에 기여한 점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 1960년, 70년대 외채 의존적 성장이 불가피한 상황에서 규모와 범위의 경제의 이점을 최대한 활용하여 후발기업이라는 불리한 여건을 극복하였다. 그 결과 9~10%에의 높은 생산성을 유지하며 고성장을 지속할 수 있었고 멕시코, 남미 국가 등 여타 후발개도국과는 달리 외채의 증가에도 불구하고 GNP 대비 외채의 비중을 안정적으로 유지할 수 있었다.

둘째, 후발개도국이 공통적으로 경험하는 내수시장의 한계를 극복할 수 있었다. 규모의 경제를 실현하기 위한 기업집단의 대외 지향적 투자 전략으로 국내시장의 초기 한계를 극복하였고 국제시장에서 경쟁력을 유지할 수 있는 발판을 마련하였다.

셋째, 기업집단을 중심으로 한 대기업의 다각화로 인하여 인적, 물적, 기술 자원이 축적되었다. 조립가공 중심으로 대기업 체제가 성장하면서 관련 중소기업군이 형성되었고 대기업의 학습 과정이 중소기업으로 점차 이전되면서 산업내 구조조정이 지속되고 산업내 부가가치가 증가하는 선순환이 이루어질 수 있는 체제가 갖추어질 수 있었다.

다시 말하면 기업집단 중심의 성장과 기업집단 고유의 운영 방식이 시장의 불완전성을 유발시켜 온 점도 있으나 경제개발 초기의 관련산업의 부재 등 시장의 불완전성을 기업집단이 극복하면서 현재의 산업구조를 형성하여 왔다는 것이다.

이상에서 우리 나라 기업집단이 어떻게 형성되

어 오면서 경제성장에 기여한 바가 무엇인가를 살펴봐왔다. 그러나 과거의 성장과정보다 더욱 중요한 것은 우리나라 기업집단이 변화되는 경쟁환경 속에서 어떻게 진화되어 가면서 성장의 주역을 계속할 수 있는가이다. 이하에서는 우리 나라 기업집단 체제가 어떻게 진행될 것인가를 살펴본다.

새로운 기업집단 체제의 모색

21세기에 접어들면서 우리 사회는 본격적인 기업중심사회(coporate society)로 진입할 것인가? 향후 2천년대에 성장과 변화를 주도할 집단은 무엇인가? 과거 산업화 과정에 주도적 역할을 해 온 대기업집단이 세계화, 정보화 시대에 어떤 역할을 할 것이며, 변화하는 환경 속에서 기업자산을 어떻게 축적하면서 성장해 나갈 것인가? 향후 2천년내에도 기업집단이 과거와 같은 성장패턴과 경영체제를 유지할 것인가? 하는 문제는 향후 기업집단의 진화방향을 전망함에 있어 매우 중요한 요소가 된다.

WTO체제가 본격적으로 출범함에 따라 국가간 무역 및 투자 장벽은 빠른 속도로 낮아질 것으로 전망된다. 이와 함께 통신, 대중 매체의 발달, 그리고 다국적 기업에 의한 생산, 투자, 판매 체제의 국가간 통합은 세계경제의 지구화를 가속화시킬 것이다.

국내시장의 개방과 세계경제의 지구화는 기업의 경쟁 환경 변화를 의미한다. 제조업을 포함한 유통, 금융, 농수산, 지적 서비스 시장의 개방은 전산업 부문에 경쟁압력을 가중시킬 것이며, 국내기업은 기업 규모에 관계없이 생존 차원에서의 구조 조정을 겪을 수 밖에 없게 될 것이다.

20세기 후반 이후 가속화되고 있는 기초 기술의 발전과 생산 기술의 혁신은 새로운 산업분야의 출현과 기존산업의 질적 변화를 수반할 것이다. 또한 기초 과학기술의 재래생산 기술과의 융합으로 기존 제조업의 첨단 기술화, 고부가 가치화가 가속화

되고 신상품, 신업종의 출현이 가속화될 것으로 전망된다. 이에 따라 기존 업종의 영역이 넓어지고 산업내 구조 조정이 보다 확대될 것이다.

정보·통신 관련 기술의 혁신으로 제조업과 유통, 제조업과 금융산업과의 영역이 중복되면서 제조업과 서비스산업간의 융합화가 확대될 것이다. 또한 생산자와 소비자간, 그리고 기업간 거래 패턴이 급속히 변화해 나갈 것으로 전망된다. 이에 따라 새로운 고부가 가치 서비스 상품이 개발되면서 산업구조의 서비스화가 가속화될 것이다.

현재 이미 진행중인 이러한 변화가 의미하는 것은 향후 우리 기업이 과거에 경험하지 못한 새로운 기업환경에 직면할 것이라는 것이다. 기업에게 있어 환경의 변화는 기회를 의미한다. 환경의 변화에 앞서서 기업의 사업구조, 전략, 경영체제를 적극적으로 변화시켜나가는 기업과 경쟁 환경의 변화에 수동적으로 따라가는 기업간의 격차는 더욱 확대될 수 밖에 없을 것이다.

향후 세계화, 정보화 시대에 어떤 기업이 성장과 변화를 주도해 나갈 것인가? 지금까지 기업 진화 과정을 통해 축적된 경영자산을 고려할 때 상위 기업집단이 향후 성장과 변화를 주도해 나갈 것으로 전망된다. 기업집단이 그 동안 추구하여 오던 다부문(多部門)으로의 외형 확장 중심적인 성장전략의 변화 또한 예상된다.

제조업과 정보·통신 등 서어비스 부문, 제조업과 금융 부문간의 영역이 혼합되면서 새로운 사업 영역이 생성될 것으로 전망된다. 첨단 기술과 재래식 생산 기술과의 융합에 따른 산업의 고부가가치화 또한 지속적으로 진전될 것으로 예상된다. 이러한 변화들은 기업집단의 비관련 및 관련 다각화 요인으로 작용할 것이다.

따라서 시장 개방의 효과가 가시화되는 2천년대 초반까지는 관련·비관련 다각화가 지속될 것이지만 과거의 단순 사업 확장적 다각화가 아닌 고기술, 고부가가치 사업군으로의 관련다각화로 전환되어 갈 것이다.

과거 국내시장 보호하에서 가능하였던 다각화 전략, 즉 다각화를 통한 저이윤·고성장 전략으로 는 기업이 향후 성장하는데 필수적인 핵심경영 자 산을 효율적으로 축적할 수 없기 때문이다.

둘째, 개방적 경영 체제를 갖추어 나가는 기업이 성장을 주도할 것이다. 과거 성장 단계에서는 기업 혹은 기업집단내의 경험 축적을 통해 경영자원을 확보하면서 성장할 수 있었다. 그러나 고기술·고 부가 가치 산업군으로의 구조 조정이 급속히 진행 됨에 따라 기업내 경영 자산에만 의존하여서는 성 장의 한계에 도달하게 된다.

따라서 다국적기업간, 그리고 국내기업간의 전략 적 제휴를 통해 비교 우위를 창출해 나가는 기업만 이 성장을 지속할 것이다. 경영권에 집착한 과거의 폐쇄적 경영체제로는 지속적 성장을 기대할 수 없 다. 경영권을 포기해서라도 전략적 제휴를 통해 자 사가 부족한 경영 자산을 보충해 나가는 기업, 그리 고 전략적 제휴의 대상이 될 수 있는 기업 특유의 보 완 자산(complementary asset)을 축적해 나가 는 기업만이 향후 리더기업으로 남을 것이다.

셋째, 기업조직의 과감한 개편과 기업내 전문 경 영층으로의 권한 이양을 확대하는 기업만이 지속적 으로 경쟁력을 유지할 수 있을 것이다. 미국 제너 럴 일렉트릭사의 Welch회장이 주도하는 경영혁 신, 사업재구축은 실로 혁명적이다. 세계시장에서 1, 2위 경쟁력을 유지하지 못하는 사업부문은 과감 히 매각 처분하고 있다.

이에 비해 우리 기업은 과감한 사업구조의 개편 을 하지 않고 있다. 우리 기업의 사업구조 개편은 기존 사업영역의 재조정엔 그치고 있다고 보여진 다. 최근 일부 기업집단들이 사업영역을 소그룹화 시키고 있다. 소그룹내 정보, 기술, 인력의 통합 관 리를 통해 계열기업간 시너지(synergy)효과를 최 대한 활용함과 아울러 소그룹간의 전략적 경영자산 의 공유를 동시에 추구하는 것이다.

그러나 이러한 경영체제의 전환은 저부가 가치 저성장 사업군의 과감한 처분을 전제로 하기 보다

는 현재 영위하고 있는 사업을 유지하는데 중점을 두고 있는 한계를 지니고 있다고 평가된다.

최근 기업집단내에서 관련 사업군으로의 분권화 가 부분적으로 이루어지고 있으나 대부분의 기업들 이 소유경영자 중심의 수직적, 중앙집중적 관리체 제를 벗어나지 못하고 있다.

사업 영역이 복잡화 되고 시장환경이 급변함에 따라 소유 경영자에게 의사결정이 집중되는 현재의 중앙집중식 관리체제를 유지하는 기업은 결국 성장 대열에서 탈락할 것이다.

넷째, 독립적 기술개발력을 확보할 수 있는 내부 체제를 갖춘 기업만이 세계시장에서 생존할 수 있 을 것이다. 우리 나라 상위 기업집단은 과거 선진 국으로부터 기술도입을 통해 자동차, 전기·전자, 조선산업 등 성숙산업에 성공적으로 진입할 수 있 었고 관련 생산기술의 학습 과정을 통해 기술자원 을 축적하여 왔다.

그러나 향후 한 단계 상위의 구조 조정을 위해서 는 기초기술 및 첨단 설계 기술의 뒷받침이 없이는 불가능하게 되었다. 따라서 국내에서 공급받을 수 없는 고급 기술 인력과 기술 관련 연구 인프라를 국제시장에서 조달할 수 있는 글로벌 체제를 갖춘 기업들만이 향후 고부가 가치, 고기술 분야로의 구 조 조정을 통해 생존할 수 있을 것이다.

마지막으로 사업 분야의 확대를 추구함에 있어 서 과거와 같이 핵심경영자산(core asset)의 단 순한 공유나 활용(asset amortization)을 목적으 로 하는 단순 다각화 전략을 지속하는 기업은 장기 적으로 경쟁 우위를 유지하기 어려울 것이다.

관련 혹은 비관련 다각화를 통해 기존 핵심경영 자산과의 보완이 이루어지거나 새로운 경영 자산이 창출될 수 있는 사업 분야를 전략적으로 선정하여 핵심경영 자산을 환경 변화에 맞추어 지속적으로 축적해 나가는 기업만이 급변하는 경쟁 환경에서 생존할 수 있을 것이다. ■