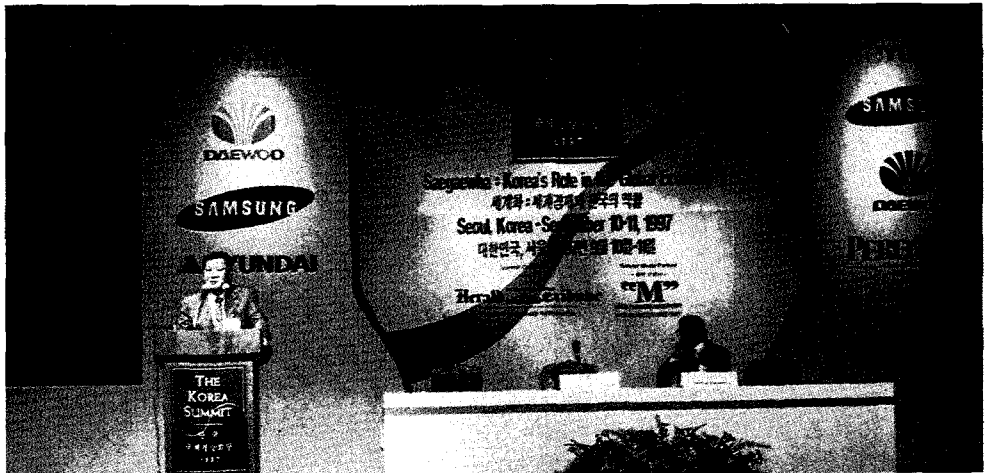


# 미래를 위한 구조 개선 리스트럭처링



리스트럭처링의 궁극적인 목표는 기업이 급격한 환경변화 속에서 살아남는데 있고 이를 위한 최우선 전략목표를 「고객만족」에 두고 있다. 또한 한정된 경영자원을 유망업종에 집중시켜 주는 것이 바람직하다는 경영 합리화의 움직임이 바로 리스트럭처링이다. ● 자료제공: 산업연구원

국제 경제환경이 급변하면서 세계 기업간에 「리스트럭처링(restructuring)」바람이 거세게 불고 있다. 기업은 급변하는 기업 환경하에서 살아남기 위해 끊임없이 변화하여야 한다. 최근 일본 산업계를 중심으로 21세기를 대비한 경영전략으로 자리잡아가고 있는 리스트럭처링은 주력 산업이라도 채산성이 맞지 않으면 과감하게 버리는 혁신적인 형태를 보이고 있다는 점에서 특히 주목할 만하다.

종래의 리스트럭처링은 인원감축이나 사업부문 축소와 같은 소극적인 불황 타개책에 지나지 않았다.

반면에 최근 일본 기업들이 실시하고 있는 리스트럭처링은 리엔지니어링(reengineering) 개념과 기존의 상품을 고객의 입장에서 개선하는 리인벤팅(reinventing)개념을 포괄하는 보다 적극적이고 혁신적인 성격을 띠고 있다. 따라서 대대적인 인원감축과 사업장 폐쇄, 참여 업종의

전문화, 생산라인의 공정개선(streamlining), 경쟁업체와의 제휴, 부품 공급선의 다변화 등이 잇따르고 있다.

리스트럭처링의 궁극적인 목표는 기업이 급격한 환경변화 속에서 살아남는데 있고 이를 위한 최우선 전략목표 『고객만족』에 두고 있다.

장기 불황으로 기업들이 적자사업을 포용할 여력이 없어지면서 살아남기 위해서는 한정된 경영자원을 유망업종에 집중시켜 주는 것이 바람직하다는 경영 합리화의 움직임이 바로 리스트럭처링이다.

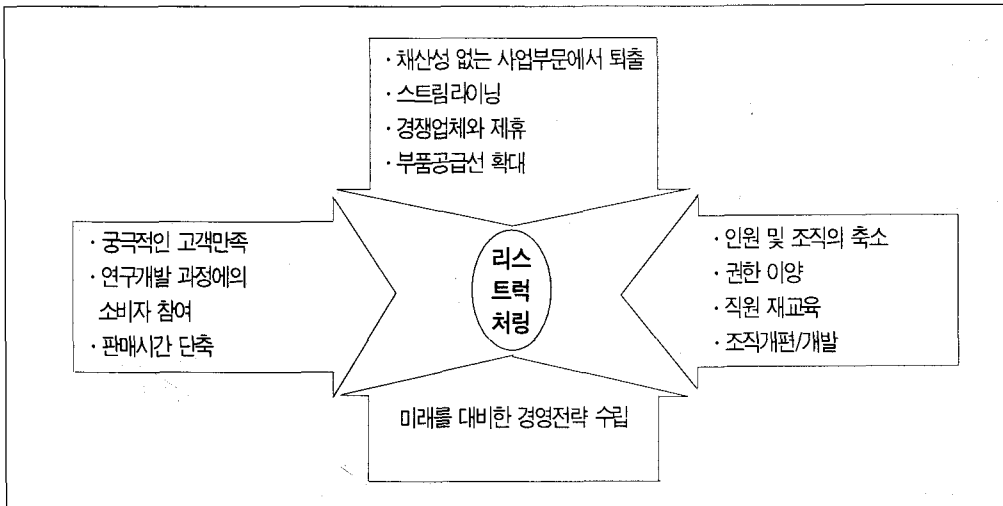
日經 산업소비연구소의 조사에 따르면 1992년 한 해 동안 일본 기업들의 사업정리 사례는 전년도보다 네 배나 늘어난 215건이었다. 이 중에는 경기가 호황일 때 기업 다각화의 일환으로 시작한 신규사업의 축소가 많았지만 이스즈 자동차의 상용차 생산 중단 결정과 같이 종전에는 주력사업이던 부문에서의 철수도 자주 눈에 띄는 것이 최근의 특징이다.

근의 특징이다.

지금까지 일본 기업들은 채산성이 맞지 않는 사업부문도 장기적인 관점에서 '건전한 적자'라고 평가하고 이끌어 왔다. 그래서 일부에서는 미국 기업들처럼 단기적인 판단으로 적자부문을 모두 없애면 장래에 후회할 일이 생길지 모른다고 하며 신중을 기할 것을 당부하고 있다.

또한 아직까지도 '고용유지는 기업의 의무', '조금 어렵다고 기존의 거래선을 버려서는 안된다'는 종래의 일본식 경영철학이 일본 기업들의 리스트럭처링에 장애물로 작용하고 있기는 하다. 그러나 전망이 불투명해도 고용문제나 기업 이미지에 때문에 마지못해 끌어안고 있던 저채산성 사업의 과감한 포기과 그 여력의 핵심사업에의 집중이 점차 공감대를 넓혀가고 있는 것만은 분명한 듯하다. 일본의 증권시장도 수익개선을 겨냥한 기업의 영역축소는 환영하는 분위기다.

리스트럭처링에서 기업내 조직개편은 필연적이



21세기를 대비한 경영전략으로 자리잡아가고 있는 리스트럭처링은 주력산업이라도 채산성이 맞지 않으면 과감하게 버리는 혁신적인 형태를 보이고 있다는 점에서 특히 주목할 만하다.

다. 그러나 과거와 다른 점은 신성 불가침의 영역이었던 연구개발 부문을 포함하여 전부문에 걸쳐 손을 대고 있다는 점이다.

오키전기의 경우 부서 수를 476개에서 387개로 축소하기로 결정하였고, 마쓰시타전기는 기초 연구 부문을 한 군데로 통·폐합하기로 결정한 바 있다.

이러한 일본 기업들의 움직임에 자극받아 미국과 독일 기업들도 불황대책의 차원을 넘어 미래를 위한 구조개선에 나서고 있다.

GM사는 연간 매출액이 50억 달러에 이르는

항공우주 부문을 매각하여 경영 합리화를 꾀하고 있고, 듀폰사는 조만간 채산성이 높은 주력사업 중 하나인 CFC 부문의 생산을 중단하여 환경을 생각하는 좋은 기업 이미지를 고객들에게 심어주려 하고 있다.

미래의 기업 이미지와 이를 수반할 미래의 이익을 위해 기업의 현 사업구조를 개선하겠다는 뜻이다. 이렇듯 전세계의 우수 기업들은 외형 중시로부터 이익 중시로의 전환 및 기업체질 강화를 강요받고 있으며 이에 따라 사업 재구조를 당면과제로 여기고 있는 실정이다.

일본과 미국 주요 기업의 리스트럭처링 움직임

기업명	세부내용
닛산자동차	지마 공장 95년 봄 폐쇄, 1995년까지 5,000명 감원
히노자동차	과의 수를 305개에서 193개로 축소, 정보시스템부, 동아시아부 등은 과 폐지
신일본제철	히로다 제철도 고로(高爐) 가동 중단, 퍼스컴 등 채산성 악화 사업에서 철수, 철강 부문 15% 삭감, 4,000명 감원
NKK	회사 전체 15% 삭감, 3,200명 감원, 철강부문 18% 삭감, 2,600명 감원
오키전기	부서 수를 476개에서 387개로 20% 삭감
아지노모토	4,000개 품목의 상품을 2,500개로 압축
기코만	수입 포도주 부문을 중심으로 5,000개 품목의 상품을 2,500개로 압축
히타치화학(化成)	저수익 부문의 재검토를 위해서 특별 위원회를 설치하고 채산성 악화 부문을 축소 조치
리코	판매 품목수를 7,000개에서 6,200개로 압축, 프린터 등 채산성 악화 부문을 축소 조치
이스즈자동차	혼다 자동차와 제휴하여 상용차 생산을 중단
듀폰	6개 사업본부를 5개로 축소, 원료조달부터 제품판매까지 일관체제 확립, CFC의 생산을 중단 조치
AT&T	미래 정보화 시대를 대비한 컴퓨터 부문과 전화 부문의 연계 강화, 채산성이 좋은 오락과 출판부문의 확대, 이동통신부문의 강화를 위해 맥코사를 인수
GM	채산성이 악화된 항공우주 부문을 매각하는 등 과감한 사업정리