

□ 2000년 비즈니스 환경 : 「複·雜·怪·寄」¹⁾

- 2000년 산업 및 기업의 비즈니스 환경을 「複·雜·怪·寄」로 살핌
 - 複 : 기술 複합으로 새로운 사업 기회 창출
 - 雜 : 雜草企業(벤처기업)의 발흥
 - 怪 : 새로운 怪物企業의 출현과 괴물기업의 분할·축소가 공존
 - 寄 : 연결주의 결산으로 비효율적 경영 의존은 어렵게 됨

○ 複 : 기술 복합으로 새로운 사업 기회 창출

- 21세기 새로운 기술혁신의 열쇠는 기존 기술을 복합화시키는 것임
 - 20세기의 사회·경제를 견인해온 기계, 전자, 석유화학 등 분야의 기술혁신은 이미 정체기에 들어섬
 - 이제 어떤 한 분야의 기술이 발전하는 것에 의해 그 산업 전반에 영향을 미칠만한 정도의 기술혁신이 일어나는 것은 어려움
 - 기술이 성숙화한 시대에 새로운 기술혁신의 핵심은 기존 기술의 복합화에 있음
- 유망한 복합 기술의 사례 : IT의 진보에 바탕한 기술 복합
 - 기술 복합화에 효율적으로 대응하기 위해 기업간 제휴가 활발해질 것임
 - 생명공학 : 최근 각광을 받기 시작한 것은 정보통신기술(IT)과의 복합임. 유전자와 관련한 특허 출원이 크게 늘고 있는데, 이는 컴퓨터를 통해 유전자의 문자 배열로부터 유전자의 움직임을 추정하는 것이 가능하기 때문임
 - ITS(高度도로교통시스템) : 자동차와 IT의 기술 복합
 - 정보 가전 : 가전과 IT의 기술 복합

○ 雜 : 잡초기업의 발흥

- 자생적인 풀뿌리 네트워크가 활발히 결성되고 있으며, 이에 연결된 잡초기업이 발흥하고 있음

1) 이 글은 *Nikkei Business* 2000년 1월 10일호에 실린 글의 요약임

- 동경·시부야를 중심으로 한 인터넷 관련 벤처기업의 집적지인 ‘비트밸리’가 형성됨
- 오사카에서는 ‘Beta회’라는 벤처기업을 중심으로 한 모임이 결성되는 등 ‘Beta 밸리’가 형성되고 있으며, 이 외에도 많은 ‘교류회’가 만들어지고 있음
- 이러한 교류회는 地緣, 人脈을 중심으로 자연 발생적으로 나타나고 있으며, 세무, 법무 등 전문가의 지원 그룹도 참여하고 있음
- 그 결과 벤처기업들의 사업 기회가 증대하고 있으며, 다수의 실력 있는 벤처가 출현하고 있음

– 벤처기업의 교류를 활성화시키는 인프라도 형성되고 있음

- 동경증권거래소에 벤처기업의 주식 거래를 담당하는 ‘머저스(mergers)’에 이어
- 2000년에는 오사카증권거래소에 ‘나스닥 저팬’이 개설될 예정임

○ **怪** : 대형 M&A에 의한 괴물기업의 출현과 분할·축소의 공존

– 기업 재편의 가속화

- 대형 기업간 M&A로 괴물기업이 탄생하지만, 괴물기업이 해체되는 변화도 동시에 출현
- 즉, 경제의 글로벌화 가속화에 따라 시장의 일체화로 대형 기업의 M&A가 줄어 있고 있지만, 경영의 유동성 및 정보의 속도가 중요시되고 있는 상황에서 움직임이 둔화된 괴물 기업은 분할·축소됨

– 향후 사업 단위의 M&A가 활성화될 것임

- 전면적인 합병은 불필요한 부분까지 합쳐지게 되므로, 앞으로는 사업단위의 M&A가 주를 이룰 것임
- 예컨대 자동차 산업이라면 엔진, 변속기, 디자인 등으로 사업을 나누고 각각이 타사와 합종연횡을 추구하는 방향으로 변화할 것임
- 日本興業銀行, 第一勸業銀行, 富士銀行이 합병 방식을 취하지 않고, 지주회사를 설립하여 그 산하에 사업별로 재편하는 방식을 취한 것도 이러한 흐름을 반영한 것임

○ **寄** : 연결회계 결산으로 비효율적 경영 의존은 어렵게 됨

– 연결 회계 방식의 채택

- 일본기업의 회계는 과거 主개별 재무제표에서 2000년 3월 결산부터 主연결재무제표로 바뀌게 됨

- 실적을 조작하기 위한 회계상의 조작이 어렵게 될 뿐 아니라 임원과 관리직의 움직임, 평가도 달라지게 됨

- 캐논의 사례

- 캐논은 1997년부터 각 사업 부문에 연결 결산을 도입하여 半期마다 간부회에서 발표하는 등 일본에서 연결 회계의 선구적인 회사로 평가받고 있음
- 캐논 연결 회계의 핵심은 경영 상황을 개발, 제조로부터 판매까지 일관하여 살피는 것이 가능해져 과거 도입 이전에 모회사가 본사 공장에서 과도 생산된 제품의 재고를 해외 자회사나 판매 자회사에 떠넘기는 관행이 사라짐
- 도입 이후 자회사에서 상품이 판매되지 않은 경우 연결 회계의 관점에서는 업적으로 계상되지 않으므로 본사의 임원이 해외나 판매자회사로 빈번히 출장가서 판매를 독려하는 현상이 발생하게 되었고, 또한 필요한 만큼만 생산한다는 의식이 생김

- 후지제록스의 사례

- 후지제록스는 연결 회계 시대에는 경영 자원의 합리적, 효율적 이용이 중요함을 인식
- 관리직의 평가를 ROA(총자산이익률)의 달성 정도에 의해 이루어지게 됨
- 판매 자회사등과 Cash pooling 제도 도입 : 판매자회사 각각의 구좌를 모회사의 현금 구조와 결합하여 운영함으로써 350억원의 현금 자산을 줄이는 효과를 얻게 됨
- 연구개발 부문에서도 논문과 특허의 수보다도 신제품의 수와 신제품에 성공적으로 반영된 신기술의 건수가 중요하게 평가

○ 시사점

- 기술 복합의 흐름에 맞춘 자사 역량의 보완 필요

- 복합 기술을 하나의 기업이 모두 담당하기는 기술력, 자금력에 부담이 될 뿐 아니라 위험 부담도 커질 수 있음
- 따라서 자사의 핵심 우위 역량을 중심으로 여타 회사의 우위 역량을 보완할 수 있는 전략적 제휴의 필요성이 더욱 커지게 됨
- 특히 전문 기술을 보유하고 있는 벤처·중소기업과의 제휴 및 M&A를 적극 검토해야 할 것임

- '선택과 집중' 강화

- 세계적으로 진행되고 있는 기업 재편에 대한 대응에 뒤처지는 기업은 도태될 가능성 있음
- 영위하고 있는 많은 사업 중 향후 집중 육성할 사업과 그렇지 않는 사업을 구분하여 사업 단위별 M&A에 적극 참여할 필요 있음
- 육성 대상 사업에 대해서는 M&A를 주도적으로 수행해 나가야 할 것임

- 회계 기준의 강화에 대한 대응

- 결합재무제표가 작성될 경우 계열사 전체 자산의 효율적 이용이 중요시됨
- 기존의 밀어내기 수출, 과도한 생산 등에서 벗어나 적정 생산과 효율적인 마케팅 능력의 향상 등을 위해 노력해야 할 것임
- 또한 각종 경영 활동도 양보다는 수익성을 중심으로 변화되어야 할 것임

< 참고 > 한국의 결합재무제표는 2000년말부터 결합재무제표를 도입하기로 함

- 결합재무제표는 개인의 소유 관계를 포함한 실질적인 경영 지배력을 기준으로 동일 기업 집단의 모든 계열사를 대상으로 작성
- 연결재무제표는 법적으로 독립된 2개 이상의 기업들이 지배·종속 관계를 형성하여 경제적으로 단일 실체와 같을 때 지배하고 있는 기업과 지배 당하고 있는 기업을 대상으로 작성

(김용복)