

새로운 성장 전략

■ 21세기 新日鐵社の 경영 혁신 방향

- (수립 배경) 新日鐵은 수익성 악화와 사업다각화 실패 등을 배경으로 새로운 경영 전략 방향을 수립할 필요성을 느낌
- (새로운 경영 전략 방향) 수익성 악화에 따라서 ROA(총자산이익률) 중시 경영을 기본 목표로 하고 있으며, 새로운 경영 조직의 구상과 함께 일본 시장에서의 경쟁 체제 구축을 추진하고 있음
 - (ROA 중시 경영) 사업별 및 제품별로 ROA의 중요성을 인식하고 ROA를 높이는 데 주력할 계획임
 - (새로운 경영 조직 구상) 현재의 거대 조직보다는 분사화를 통한 지주회사화가 시장 환경 변화에 신속히 대응하는 데 유리할 것으로 판단함
 - (협조 체제에서 경쟁 체제로 전환) 일본 철강시장의 관행으로 유지되어 온 협조 체제를 타파하고 경쟁 체제를 구축해 수익성을 높일 계획임
- 시사점
 - 주요 경쟁국인 일본 철강업계의 재편 방향을 주시하고, 국내 철강업체들은 향후 경쟁력 유지 및 강화를 위해서 품질, 마케팅, 조직 등에서 경영 혁신을 지속해나가야 함

21세기 新日鐵社の 경영 혁신 방향

□ 기업 개요와 경영 혁신 배경

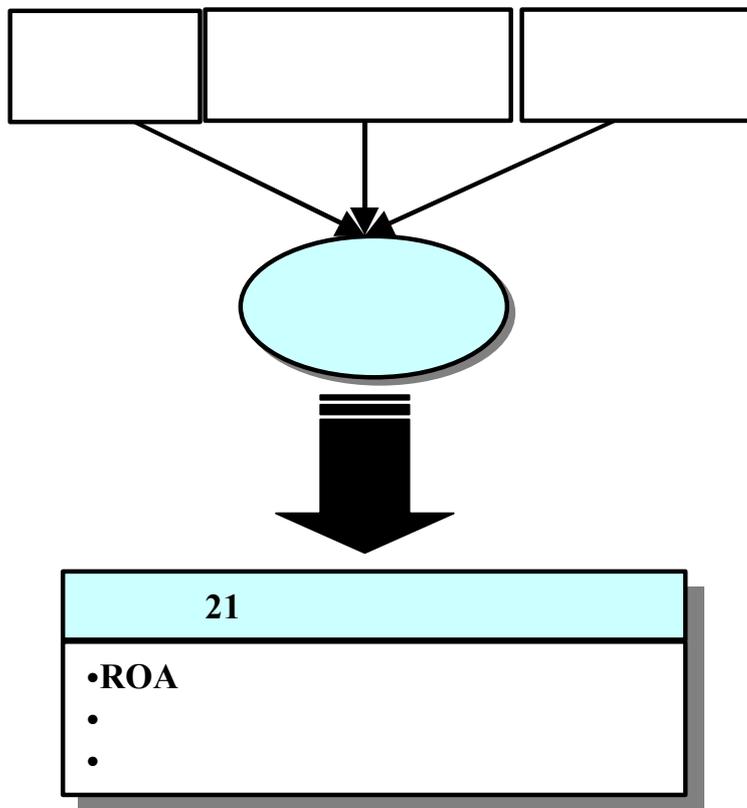
- (수익성 악화) 新日鐵은 1997년까지 업계 1위였으나 사업다각화 실패 등으로 인해 수익성이 악화되어 경영 혁신의 필요성을 느낌
 - 新日鐵은 1998년 포항제철에게 1위 자리를 내주기 전까지 세계 최대 철강기업이었으며, 생산량은 1998년을 기준으로 2,320 만톤에 달함
 - 일본의 경기침체 지속, 반도체 등 사업다각화 실패에 따른 손실 등과 함께 1998년부터 포철에 규모 및 이익 창출 면에서 뒤져 경영 혁신의 필요성을 절감함
 - 1999년 3월 기준으로 新日鐵은 총 매출액 228.9억 달러에 0.9억 달러의 경상이익을 올려 112.8억 달러 매출에 15.7억 달러의 수익을 올린 포항제철에 비해 수익성이 크게 낮은 것으로 평가됨
- (기존 경영 계획) 1997~99 회계연도에 시행중인 제4차 중기경영계획에서는 코스트 삭감을 중점적으로 추진하고 있음
 - 목표는 1천억 엔의 경상 이익 달성, 차입금을 1조 2천억엔 이하로 감축, 설비투자를 제3차 계획 대비 10% 삭감하는 것 등임
 - 철강업에의 지나친 의존도를 낮추기 위해 엔지니어링, 정보통신, 반도체 등 복합 경영을 지향하였으나, 반도체 사업 등에서 실패함
 - 新日鐵은 1998년 9월에 반도체 자회사인 日鐵세미콘덕트를 대만의 UMC그룹에 매각하였으나 반도체 사업 실패로 인한 손실은 1999년 3월 회계에서 1,153억 엔에 달함
 - 2000년부터 시행할 신중기경영계획에서는 부실 사업 정리, 경쟁 원리 도입, 분사 등 수익성을 위주로 대책이 마련될 것으로 보임

□ 새로운 경영 전략 방향

- (ROA 중시 경영) 新日鐵은 사업별 및 제품별 현금흐름의 중요성을 인식하고, 경영지표로서 ROA(총자산이익률)를 중시하는 경영을 추진중임
 - 사업별 및 제품별로 현금 흐름의 중요성을 재인식하고, ROA 중시 경영을 펼칠 계획임

- 1998년에 조강생산능력 세계 1위 자리를 차지한 포항제철의 ROA가 6.2%인 반면 신일철은 0.1%에 불과한 것으로 분석함
- H형강, 스테인레스, 유전발굴용 강관 등 적자 품종에 대해서 타업체와의 생산설비 통합 등을 통해 효율화할 계획임
- 이미 新日鐵과 스미토모금속, 가와사키제철이 유전발굴용 강관 제품의 해외판매를 위한 합작회사 설립을 계획하고 있음

< 新日鐵의 21세기 경영 전략 구상 >



- (새로운 경영 조직 구상) 기존의 엔지니어링, 정보통신 및 철강사업부 등을 분사시켜 지주회사 형태로 경영 조직을 혁신할 계획임
 - 철강재의 제품별 제휴 등 철강업의 경영 환경이 변화함으로써, 시장 환경에 신속히 대응하기 위해 사업조직을 지주회사 방식으로 전환할 것을 검토하고 있음
 - 1998년에는 엔지니어링사업본부를 사내 분사시켜 분리 경영을 시작하였으며, 장기적으로 철강사업도 분사해서 각 사업부를 철강회사의 자회사가 아닌 독립적

- 지위를 주는 등 지주회사 형태로 조직구조의 변화를 추진할 것으로 보임
- 한편 1997년에는 관리 계층을 3단계에서 2단계로 축소하였으며, 임금체계에 성과주의를 도입하는 등 조직내 혁신은 이미 시작되었음
- (협조 체제에서 경쟁 체제로 전환) 新日鐵은 일본 철강업계에서 유지되어 오던 협조 체제를 버리고 생산 능력 증대를 통한 경쟁 체제로 전환하고 있음
- 新日鐵은 1970년 과당경쟁 방지를 위해 八幡製鐵과 富士製鐵의 합병으로 탄생한 이후 일본 내 고로 5개사 중심의 질서를 유지하는 역할을 수행해 왔음
 - 일본 업체간 수급 조절을 위한 협조 체제 지속으로 인해 합병 당시 3,298 만톤 규모였던 생산량이 1998년에는 29.7% 감소한 2,320 만톤으로 축소되었음
 - 그러나 최근 新日鐵은 생산 능력 확대를 위해 고로의 개보수, 향후 5년간 약 1천억 엔의 투자를 통한 名古屋, 君津제철소 등의 고로 용적 확대 등 고로의 생산 능력 10% 향상을 계획함
 - 이는 현재 철강수요가 부진한 상황임에도 불구하고 향후의 경기회복기에 대비하여 생산능력을 확대하는 한편 경쟁 원리에 기초한 생산력 확대를 의미하고 있음

□ 시사점

- (일본 업계 재편 방향 주시) 新日鐵의 변화를 시작으로 일본 철강업의 구조가 변화할 전망이다
- 新日鐵의 변신을 계기로 일본 철강업체간 원가 절감 및 경쟁력 제고 차원에서 전략적 제휴가 활발해질 것으로 보임
 - 특히 新日鐵은 우리나라 포항제철에 이은 세계 2위 업체라는 점을 감안해 21세기 전략 방향을 주시할 필요가 있음
- (기술 및 경영 부문의 경쟁력 제고) 장기적 경쟁력 유지를 위한 끊임없는 변화 추구 필요
- 현재는 우리나라의 포항제철이 규모와 수익 면에서 업계 1위를 차지하고 있음
 - 향후 경쟁력 유지를 위해서는 품질 향상 및 기술 혁신을 지속하고 마케팅, 조직 혁신 등에서 끊임없는 변화를 추구해야 할 것임

■ 신광철 주임연구원 kcshin@hri.co.kr ☎724-4047