

## I. 企業 分割과 事業 構造 調整

- (論議 背景)
  - IMF 救濟 金融 이후 企業 分割을 위한 여러 制度的 裝置가 마련되고 있음. 그러나 先進圈 制度的 導入만으로 企業 分할이 成功的으로 이루어지는 것은 아님
  - 이에 企業 分割을 우리 현실에 도입하는 데 있어 問題點은 무엇이며, 이의 成功的 수행을 위한 우리의 課題는 무엇인지를 살펴볼 필요가 있음
- (先進圈의 企業 分割 現況)
  - 先進圈의 企業 分割은 全體 效率을 높이고, 企業 價値를 增大하는 데 그 목적이 있음
  - 目的과 必要性에 따라 다양한 形態의 企業 分할이 이루어지고 있음
  - 先進圈 企業 分割의 주 목적은 個別 事業의 專門化를 통한 競爭力 強化에 있음
- (우리 企業의 現況)
  - 선진권 企業이 競爭力 強化 側面에서 自律的으로 分할을 하는 데 비해, 우리 企業의 경우 IMF 구제 금융 이후 惡化된 經濟 環境과 사회 각 부문 의 壓力에 의해 急激한 變化가 요구되고 있음
  - 制度的 支援이 이루어지고 있으나, 經營 慣行상의 差異와 實行상의 애로 점으로 인해 先進圈 企業과는 다른 適用이 요구됨
  - 선진권 企業의 경우 分할된 개별 事業이 獨自的인 競爭力을 확보하는 데 비해 우리의 경우 分할이 不實 企業의 整理 次元에서 논의되고 있어 分 割 以後의 競爭力 확보가 문제임
- (企業 分割 活性化를 위한 課題)
  - 우리 企業의 狀況에 맞는 企業 分割을 실시해야 함
  - 企業의 未來 事業 포트폴리오에 대한 明確한 비전이 제시되어야 함
  - 分할된 企業이 가질 수 있는 諸般 問題에 대한 對應이 이루어져야 함

## ○ 論議 背景

- IMF 救濟 金融 이후 우리 企業은 보다 強力한 構造 調整의 요구에 직면해 있음
  - 과거 외형 확대 위주의 선단식 경영 결과로 방만해 진 사업 구조의 조정이 시급해짐

IMF 救濟 金融  
이후 우리 기업  
은 強力한 構造  
調整의 要求에  
직면해 있음

- 核心 事業에 資源을 집중함으로써 기업의 효율을 높이고 현재의 위기를 돌파하는 사업 구조 조정이 필요함
  - 이를 위해서는 적자 사업이나 한계 사업 그리고 기업의 전략적 목표와 일치하지 않는 사업의 縮小 및 賣却이 이루어져야 함
- 企業分割은 이러한 事業構造調整을 원활히 수행하고 그 효과를 높일 수 있는 기법의 하나임
- 90년대에 들어 미국, 일본, 유럽 등의 선진권 기업을 중심으로 기업 분할을 통한 사업 구조 조정이 활발히 이루어지고 있음
  - 이들 선진 기업들은 기업 분할을 통해 보다 전문화가 요구되는 경영 환경 변화에 적응하고, 핵심 사업으로의 구조 조정을 성공적으로 수행하고 있음
  - 우리 나라의 경우에도 최근 IMF 구제 금융 이후 보다 시급해진 사업 구조 조정을 위해 기업 분할을 적극적으로 도입하고 있음
  - 그러나 선진권 기업과는 그 배경이나 목적, 그리고 제도적 차이로 인해 도입·적용에 있어 주의를 필요로 함
- 制度的 補完과 함께, 실제 적용상의 差異點에 대한 認識과 對應이 이루어져야 함
- 선진권 기업의 경우 기업 분할에 의한 사업 구조 조정이 다양한 형태로 이루어지고 있음
  - 반면 우리의 경우에는 자산 매각이나 지분 매각 등 한정된 부분에서만 기업 분할이 이루어지는 실정임
  - 이는 상법, 세법 등 기업의 자유로운 분할을 뒷받침하는 제도적 장치가 미비하다는 데 그 원인이 있음
  - 이에 IMF 구제 금융 이후 기업 분할을 제도적으로 뒷받침하고자 정부는 제도 개선을 추진하고 있음

- 그러나 단순히 선진권의 제도만 도입한다고 해서 기업 분할이 성공적으로 이루어지는 것은 아님
- 이에 기업 분할을 도입·적용함에 있어 선진권 기업과의 차이는 무엇이며, 이를 성공적으로 수행하기 위한 방안은 무엇인지를 파악할 필요가 있음

### ○ 先進圈의 企業 分割 現況

先進圈의 企業 分割은 전체 效率을 높이고, 企業 價値를 增大하는 데 그 목적이 있음

- 先進圈의 企業 分割은 全體 效率을 높이고, 企業 價値를 增大하는 데 그 목적이 있음
  - 母회사와 분리된 회사 모두 각각 핵심 사업에 경영자원을 집중할 수 있게 됨
  - 또한 전문성이 필요한 사업 부문을 분리함으로써 모 회사의 불필요한 간섭이나 이질적인 기업 문화, 관행으로부터 자유롭게 함
  - 母회사는 자산 처분으로 새로운 현금 흐름을 창출할 수 있으며, 이를 통해 재무 구조를 건실화하고 전체적인 수익성을 개선할 수 있음
  - 그리고 이해 관계자의 입장에서 분리된 회사가 별개의 사업으로 정보를 제공함에 따라 보다 투명한 정보를 제공받을 수 있음
  - 경영자의 입장에서 분할을 통해 자신이 관리해야 할 사업의 정의가 명확해지고, 자원의 집중이 가능해져 보다 효과적으로 사업을 수행할 수 있음
  - 이러한 장점으로 인해 선진권 기업에서는 특히 90년대에 들어 과거 적극적인 M&A를 통해 방만해진 사업 구조를 조정하고 전문화를 도모하는 데 유용한 방법으로 기업 분할을 이용하고 있음
- 目的과 必要性에 따라 多樣한 形態의 企業 分割이 이루어지고 있음
  - 기업 분할은 하나의 제도라기보다는 기업의 사업을

축소하고 매각하는 사업 구조 조정 과정에서 발생하는 현상을 의미하는 것임

- 이에 구조 조정을 수행하는 기업 환경과 제반 사항에 따라 다양한 형태의 기업 분할이 이루어짐

<표 1> 기업 분할의 다양한 방법

모회사와의 관계	종류	분할 방법
급진적 해체형	Spin-Off	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 배당형 기업 분할</li> <li>· 신규로 자회사를 설립하고 기존 주주의 지분에 비례하여 주식을 배정함</li> <li>· 결과적으로 주주의 동일성을 가진 두 개의 분리된 회사가 성립됨</li> </ul>
	Split-Off	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 주식상환형 분할</li> <li>· 모회사가 유상감자방식으로 일부 주주들에게 자회사의 주식을 분배하는 한편, 모회사 주식을 취득하여 소각하거나, 모회사와 그 주주간에 각각 가지고 있는 자회사의 주식과 모회사의 주식을 상호 교환함</li> <li>· 결과적으로 두 회사의 주주가 분리되는 형태가 됨</li> </ul>
	Split-Up	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모기업 소멸 분할</li> <li>· 앞의 두방식은 분할 이후에도 모회사가 존속하지만 이 방식에서는 분할이 성립된 후에 모회사는 소멸하게 됨</li> <li>· 모회사가 자회사의 주식을 주주들에게 분배하고 모회사는 청산하는 형태임</li> </ul>
母-子 관계형	신규 자회사 설립	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자회사를 설립하여 회사의 물적 요소인 영업(또는 사업)의 일부분을 분리하여 양도함</li> <li>· 이는 우리나라에서도 시행되던 방식으로 분할 회사의 주식을 분할 후에도 피분할 회사가 계속 소유하므로 兩社 間에 모-자 관계가 성립됨</li> </ul>
	기존 자회사로 이전	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 신규 자회사를 설립하는 대신 기존에 보유한 자회사에 영업의 일부분을 양도하는 방식임. 우리나라에서도 이 용되었으며, 기존에는 양도 차익에 대한 세부담으로 자산 임대형의 형식을 취하는 경우도 있었음</li> </ul>

- 이를 크게 나누어 보면 동일 주주로 구성된 별개의 회사를 설립하는 급진적인 해체형이 있고, 기존 기업의 사업부가 분리되어 나가되 완화된 형태를 유지하는 母-子 關係형의 분할이 있음

선진권의 企業 分割은 주로 個別 事業의 專門 化를 強化하는 차원에서 이루어짐

- 급진적인 해체형의 경우는 두 회사간에 자본의 연결성이 없으며 주주의 동일성만 존재하는 별개의 회사가 설립됨
  - 반면, 완화된 형태는 분할 회사의 주식을 분할 이후에도 피분할 회사가 보유하므로 母-子 關係가 성립되는 것으로 우리나라에서도 일부 이루어지고 있는 형태임
- 先進圈의 企業 分割은 주로 個別 事業의 專門 化를 強化하는 次元에서 이루어짐
- 영국의 화학 기업인 ICI社는 1993년 제약 부문을 ‘제네카’라는 이름의 독립 기업으로 분리하였음
  - ICI社는 날로 치열해져가는 경쟁 속에서 화학과 제약 두 부문의 공동 생산을 포기할 수밖에 없었는데, 이후 ICI社는 공업용 화학 생산에 주력하고 제네카는 의약품에 집중하는 기업 분할의 결과 兩社 모두 핵심 분야에서의 전문화를 성공적으로 이룩할 수 있었음
  - 1995년 스위스의 화학 기업인 산도츠社의 경우에도 특수 화학 분야를 분리시켜 ‘클라리안트’라는 독립된 회사로 설립하였음
  - 또한 미국의 3M사는 '96년 테이퍼 기록 매체 및 화상 처리 사업을 분리하여 ‘이메이션(Imation)社’를 새로 설립함
  - 이는 사업이 경쟁력은 있지만 제품 수명 주기가 짧고 가격 경쟁이 심해 3M社의 본업과 맞지 않았고, 분리되어 새로운 경영 환경이 조성될 경우 독립된 사업으로서의 성공 가능성이 높다고 판단되었기 때문임
  - GM社가 '96년 자동차에 집중하기 위해 정보 통신 자회사인 EDS를 분리한 것도 동일한 맥락에서 이해될 수 있음

## ○ 우리 企業의 現況

企業 分割에 있어 우리 기업은先進圈 企業과 目的, 必要性, 競爭力 측면에서 많은 차이가 있음

- 企業 分割에 있어 우리 기업은先進圈 企業과는 많은 차이가 있음
  - IMF 구제 금융 이후 사업 구조 조정 필요성이 높아지면서, 우리 기업의 기업 분할에 대한 관심이 증대되었음
  - 그러나, 실제 기업 분할을 실행하는 데는 우리 기업의 현실상 선진권과 많은 차이가 드러남
  - 따라서 기업 분할 제도의 적용에 앞서 우리 기업의 현실과 선진권 기업간에는 어떠한 차이점이 있는지를 먼저 파악해야 함
- 企業 分割의 目的과 實行的 必要性 측면에서 차이가 있음
  - 선진권 기업의 분할은 전문화를 통한 개별 사업의 경쟁력 강화에 주 목적이 있음
  - 이러한 작업은 기업 스스로의 자율적인 필요성에 의해 이루어짐
  - 그러나 우리 기업의 경우 최근의 경영 환경 악화와 구조 조정에 대한 사회적 압력 등으로 인해 상당 부분 급격한 변화가 요구되고 있음
  - 이에 기업 분할이 그룹의 부실 기업 정리 차원에서 고려되는 경우가 많음
- 制度的 支援이 強化되고 있으나 分割의 실제 實行상에서 考慮해야 할 문제가 있음
  - 정리 해고제의 도입과 양도 차익에 대한 과세 이연이 법제화되면서 기업 분할을 지원하는 제도적 장치는 점차 나아지고 있으나, 아직 실제 도입에 있어서는 고려해야 할 문제가 있음
  - 기업 역시 매매의 대상으로 판단하는 서구의 주주 가치 중심의 기업관에 비해, 우리의 경우 아직까지 회사 자체의 소유를 중시하는 면이 강함

制度的 支援이 強化되고 있으  
나 기업 가치관,  
경영 체제, 내부  
거래와 같은 경  
영 관행의 차이  
로 인해 실제  
實行상에서 考  
慮해야 할 문제  
가 많음

- 또한 전문 경영인 체제보다는 소유 경영 체제의 특  
성상 그룹내의 어느 부문을 분리할 것인가의 문제는  
경영층 내부의 재산권 문제와 연관되어 보다 복잡한  
양상을 띠게 됨
- 개별 사업의 경쟁력 강화 측면보다는 우선 주력 기  
업의 재무 구조 개선 측면에서 부실 사업의 분리가  
고려됨
- 따라서 독자적인 경쟁력이 부족하고, 특히 기존에 내  
부 거래를 통한 매출이 많았던 기업의 경우 분리에  
의한 타격은 보다 클 것으로 예상됨

<표 2> 선진권 기업과 우리 기업간 기업 분할 환경에 있어서의 차이점

구분	선진권 기업	우리 기업
기업 가치관	· 기업이나 사업도 매매의 대상 · 주주 이익 중심	· 회사 중심의 사고
목적	· 전문화를 통한 본업 강화 및 개별 사 업의 경쟁력 강화 · 재무 구조 개선	· 부실 기업 정리 · 재무 구조 개선
제도 지원	· 기업 분할에 관련된 인센티브를 조세 법에서 규정하고 있음 · 미국의 경우 구조 조정의 과정에서 발생한 손익을 실현되지 않은 것으로 처리하여 조세 부담없이 보다 탄력적 인 방법으로 기업의 형태를 선택하게 하며, 기업 승계에 따르는 자본 이득 에 대하여 과세이연을 인정하고 있음	· 법인이 현물 출자를 통해 자회사를 설립하는 경우 자산양도차익에 대한 법인세 및 특별부가세를 과세이연 (98.1.1부터 시행) 처리 · 이러한 세제 지원의 요건은 5년 이상 계속 사업 법인으로 모회사가 5년간 99%이상의 출자지분율을 유지해야 하는 것임
필요성	· 기업 스스로의 변화 필요성에 의해 이루어짐	· 기업의 자율적인 의지도 있지만, 이 와 함께 IMF 구제금융 이후 국내 경 영 환경의 악화, 사업 구조 조정의 사회 분위기, 정부의 요구 등에 의한 타율적인 영향이 있음
분리된 기업의 자율적 경쟁력	· 독립된 기업으로서의 경영이 보다 유 리한 경우 분할이 이루어지므로, 분 할 이후에도 경쟁력을 가짐 · 선진권의 경우 분할 이외에도 사업 퇴출의 방법이 많으므로 경쟁력이 없 는 사업의 경우는 철퇴하는 형태를 취함	· 부실 기업 정리 차원에서 이루어지는 경우가 많아 경쟁력 확보가 힘들고, 특히 내부 거래가 많았던 기업이 분 리되는 경우 이러한 현상은 두드러질 것으로 보임 · 사업 철수 장벽이 높아 부실화된 기 업의 경우에도 철퇴가 힘들
노동 시장	· 미국의 경우 유연하고 탄력적인 노동 시장이 구축되어 있음	· 정리해고제가 도입되었으나, 아직 사 회 인식이 경직된 문제가 있음

○ 企業分割 活性化를 위한 課題

우리 企業의 상황에 맞는 母子 關係형의 企業 分割을 실시하는 것이 바람직 함

- 우리 企業의 상황에 맞는 企業 分割을 실시해야 함
  - 선진 제도의 도입과 함께 우리 현실에 맞는 방식으 로의 활성화가 필요함
  - 사업 구조 조정에는 기업 분할과 함께 인수 및 합병, 제휴, 매각, 사업 교환, 철퇴 등 다양한 방법이 있음
  - 따라서 이러한 제반 사항이 기업에 미치는 긍정·부 정적 영향을 모두 고려한 뒤에 가장 효과적인 방법 을 도입해야 함
  - 급진적인 해체보다는 母-子 關係를 가지고 그룹과의 연관성을 유지할 수 있는 방식이 현재 상황에 적합 할 것으로 보임
  - 이는 기존에 그룹내 계열사가 가지던 경제적 효과를 유지함과 동시에, 분할된 기업의 경쟁력 창출에 필요 한 시간을 확보해준다는 데 그 이유가 있음

企業의 未來 事業 포트폴리오 에 대한 明確한 비전이 제시되 어야 함

- 기업의 未來 事業 포트폴리오에 대한 明確한 비전이 제시되어야 함
  - 잘못 수행된 기업 분할은 오히려 기업의 장점을 외 부에 유출시키는 결과를 초래할 수 있음
  - 경영자는 기업의 핵심 사업을 정의하고, 미래의 사업 환경을 고려하여 집중 사업과 철수 사업의 기준을 명확히 해야 함
  - 상대적으로 다각화된 기업인 GE의 경우 세계 1, 2위 를 못하는 사업은 매각하는 방식을 통해 지속적으로 효율적인 사업 구조를 유지하고 있음
  - 최근에 많은 기업에서 활용되는 EVA(Economic Value-Added)나 CVA(Cash Value-Added) 등 명확 한 기준을 설정하고 이를 기업이 영위하는 사업 전 반에 걸쳐 적용해야 함



노동 市場의 柔軟性과 變化가 提高되어야 함

- 노동 市場의 柔軟性과 變化가 提高되어야 함
  - 기업 분할을 통한 기업의 구조 조정에는 반드시 종업원의 조정이 수반됨
  - IMF 구제 금융 이후 정리 해고제의 도입으로 인력 조정에 대한 근본 기반은 마련되었음
  - 그러나, 지금 논의되는 기업의 구조 조정 작업은 단순히 불황에 대처하는 단기 전략이 아니라 산업 구조가 노동 의존형에서 정보 및 기술 집약형으로 바뀌어가는 과정으로 인식되어야 함
  - 이러한 추세에 맞추어 기업의 인력 관리 전반에도 변화가 필요함
  - 개개인의 능력에 맞는 직급 도입과 임금 관리, 그리고 직무 배치가 이루어져야 하며, 이에 선행해서 기업 내부 인력의 역할과 능력에 대한 판단이 보다 과학적인 차원에서 이루어져야 함

從業員 動機 유발, 積極적 弘報, 投資者 보호, 機密 보호 등 分割된 企業이 가지는 諸般 問題에 對한 積極적 對應이 이루어져야 함

- 分割된 企業이 가지는 諸般 問題에 對한 對應이 이루어져야 함
  - 분할된 기업이 경쟁력을 갖출 수 있도록 하는 지원이 우선적으로 이루어져야 함
  - 또한 분할로 인해 저하될 수 있는 종업원의 사기 진작 차원에서 스톡 옵션제의 도입과 같은 동기 유발 방식의 채택과, 그룹에서 분리된 채산성 없는 사업이라는 인식을 없애기 위해 적극적인 홍보 활동도 필요함
  - 한편, 기업 분할의 결과 분할된 기업이 상장 요건을 갖추지 못하는 경우가 발생할 수 있음
  - 이 경우 모회사 이외의 투자자 보호에 대한 방안이 강구되어야 함
  - 이와 함께 분할의 결과로 이루어지는 종업원의 퇴직과 기업의 기밀 보호 문제도 중요시해야 할 과제의 하나임

(김태홍 : thkim@hri.co.kr ☎724-4076)