

<要 約>

I. 빅딜 再浮上의 背景

- 정부는 부채가 막대한 대기업 그룹의 사업 구조 조정이 자발적으로는 조속히 가시화되기 어려우며, 개혁의 의지를 대내외에 분명히 할 필요성이 있다고 판단하여 신속한 구조 조정 수단으로서 빅딜의 필요성을 제기함

II. 빅딜의 期待 效果

- 국민 경제적 측면
 - 산업 구조 조정을 촉진할 가능성
 - 중복 과잉 투자에 따른 기업간 과당 경쟁을 해소할 가능성
 - 업종 전문화 및 규모의 경제 효과를 통해 국제 경쟁력을 강화할 가능성
 - 확고한 개혁 의지 천명으로 국제적 이미지 및 신인도를 제고할 가능성
- 대기업 측면
 - 강한 사업 분야로의 경영 자원 집중으로 경쟁력·수익성을 강화할 가능성
 - 핵심 역량을 강화하여 초일류 기업으로 성장할 발판을 마련할 가능성
 - 조직 개편, 경영 프로세스 개혁 등 경영 혁신을 촉진할 가능성
 - 기업 신인도 제고로 외국 기업과의 합작·전략적 제휴 등을 용이하게 할 가능성

III. 빅딜의 肯定的·否定的 側面

구분	긍정적 측면	부정적 측면
타 구조 조정 수단과의 비교	· 구조 조정의 효과 배가 · 적은 자금 소요	· 적절한 대상 기업 선정 곤란 · 이해 절충에 많은 시간, 노력 소요
시장 지배력의 확보	· 목표 시장 확보 용이 · 과당 경쟁 제거	· 독과점 형성 · 통상 마찰 유발
효율성의 제고	· 핵심 사업에 자원 집중 · 산업내 자원 이용의 효율성 제고	· 이질적 기업의 통합시 갈등 초래 · 고용 불안 초래

IV. 빅딜 構想에 대한 評價

1. 現在 擧論되는 빅딜의 問題點

- 추진 방법상의 문제
 - 현재 빅딜은 정부의 인위적 개입이라는 비시장적 성격을 띠
 - 법/제도에 대한 사전 준비가 미흡함
- 기준상의 문제
 - 빅딜 대상 그룹 및 사업 선정 과정에 투명성이 결여되어 있음
 - 급속한 경영 환경 변화를 반영하는 동태적 기준을 고려하지 않음

- 성과상의 문제
 - 시너지 효과 창출이 어려워 실질적인 경쟁력 확보 여부가 의문시 됨
 - 기업 문화, 경영 시스템, 외부 네트워크의 통합 등에 많은 어려움이 예상됨
 - 재무 구조 개선에 별다른 효과를 가져오지 못함
 - 독과점 심화 등 국민 경제상의 역효과가 초래될 가능성이 있음

2. 3角 빅딜 시나리오 評價

- 3각 빅딜 시나리오의 주요 내용은 현대가 현대석유화학을 LG에게 넘기고, LG는 LG반도체를 삼성에게, 삼성은 삼성자동차를 현대에게 넘기는 것임
- 3각 빅딜 시나리오의 기대 효과
 - (현대) 기아-포드-삼성이라는 가상 연합 세력 형성을 미연에 방지할 수 있음
 - (삼성) 반도체 시장에서의 지배력이 대폭 강화할 수 있음
 - (LG) 석유화학산업에서 1위의 경쟁력을 확보할 수 있음
- 그룹별 입장에 대한 평가
 - (현대) 부채가 많고 경영 능력이 부족한 삼성자동차의 인수는 시너지 효과를 창출하지 못할 뿐만 아니라 오히려 재무 구조를 악화시킬 위험이 있음
 - (삼성) 경쟁력이 취약한 자동차를 넘김으로써 이득을 기대할 수 있음
 - (LG) 기존의 정밀 화학 집중화 전략에 역행하는 결과를 초래할 수 있음

V. 提言

- 對정부 제언
 - 교환 사업의 가치는 단순한 장부 가격이 아니라 현재의 모든 유무형 자산의 실제 가치에 의거해 평가되어야 함
 - 기업 가치 평가에 대한 기준을 참여 기업들의 자율적 합의를 통해 결정되도록 함으로써 기준의 투명성을 보장해야 함
 - 자산과 주식 매각, 설비 폐쇄나 사업 철수, 기업 분할, 제휴 등 다양한 구조 조정 수단이 활용될 수 있도록 각종 세제나 제도 정비를 서둘러야 함
 - 빅딜 거부시의 불리점과 빅딜 참여시의 이점, 적정 시한 등의 가이드라인을 제시하되 기업이 빅딜 참여 여부, 대상 사업 선정 등을 스스로 결정할 수 있도록 유도해야 함
- 對기업 제언
 - 가장 적합한 구조 조정 수단들을 발굴하기 위해 가능한 한 모든 수단들을 점검해야 하며, 그 중의 한 수단으로 빅딜도 적극 고려해야 함
 - 노사 갈등을 최소화하면서도 인력 감축을 원활히 하기 위한 노력의 일환으로서 최소의 비용으로 작업 분할, 직무 공유 등 다양한 일자리를 창출할 수 있는 방안을 마련해야 함

I. 빅딜 再浮上의 背景

- 신속한 기업 구조 조정 수단으로서 정부의 빅딜 필요성 제기
 - 정부는 연초에 이어 또다시 국내 대기업 그룹들의 신속한 구조 조정 수단으로서 국내 대기업간 사업의 맞교환을 의미하는 ‘빅딜(Big Deal)’의 필요성을 제기하고 있음
 - 빅딜의 매력은 사업의 맞교환을 통해 자산을 상계한 다음 나머지 비용의 지불만으로도 사업을 인수 및 매각할 수 있다는 점임
 - 빅딜은 사업 영역이 중복되는 기업간에 경쟁력이 강한 사업을 인수하고 경쟁력이 약한 사업을 상대방에게 인도하여 각자가 경쟁력 있는 사업 영역에 자원을 집중케 하여 관련 산업 전체의 경쟁력을 강화시키려는 것임
 - 구미 선진 기업들도 빈번하지는 않지만 사업 교환(business swap)을 구조 조정 수단으로 사용하고 있음

- 대기업의 자발적 구조 조정이 어렵다는 정부의 판단
 - 빅딜 제부상의 근본 이유는 부채가 막대한 대기업 그룹의 사업 구조 조정이 자발적으로는 조속히 가시화되기 어렵다는 판단에 있는 것으로 보임
 - 대규모의 사업 구조 조정을 신속히 할 수 있는 수단으로 M&A가 있으나, 국내에는 아직 M&A 시장이 제대로 형성되어 있지 못함
 - 외환 시장이 여전히 불안하고 주식 시장이 더욱 악화되고 있어 외국인 투자도 기대하기 어려운 상황임
 - 더구나 정부는 금융 시장과 부동산 시장이 매우 경색되어 시장 자율에 의한 구조 조정은 시간이 너무 걸리고, 비용도 더 커질 것으로 판단함

- 대내외적 이미지 제고에 대한 정부의 필요성 인식
 - 정부는 구조 조정 부진이 노동자들과 외국인들에게 대기업 그룹 개혁 의지 퇴색으로 비추어지는 것을 부담스럽게 느끼는 것으로 보임
 - 이에 따라 정부가 인위적이지만 M&A보다 자금 소요가 적은 빅딜을 5대 그룹에서 먼저 추진케 함으로써 개혁의 의지를 대내외에 분명히 할 필요성이 있다고 판단하고 있는 것으로 추측됨

II. 빅딜의 期待 效果

- 국민 경제적 측면

- 대기업 그룹의 개혁을 촉발케 함으로써 국민 경제 차원의 산업 구조 조정 촉진이 가능함
- 중복 과잉 투자에 따른 기업간 과당 경쟁을 해소함으로써 국가 자원 이용의 효율성 극대화가 가능할 것으로 예상됨
- 업종 전문화 및 규모의 경제 효과를 통해 국제 경쟁력을 강화하고 그를 통해 장기적 고용 안정을 도모할 가능성이 있음
- 강력한 대기업 그룹의 개혁 촉구 의지를 확고히 함으로써 국제적 이미지 및 신인도를 제고하고 노조의 개혁 동참을 유도할 가능성이 있음

- 대기업 측면

- 사업 영역을 축소하여 경영 자원을 강한 사업 분야에 집중함으로써 기업의 경쟁력을 강화할 가능성이 있음
- 기업간 과당 경쟁을 해소하고 규모의 경제를 실현함으로써 기업의 수익성을 제고할 여지가 있음
- 사업을 대규모화함으로써 연구 개발 투자 자금의 확보를 용이하게 하고 핵심 역량을 강화하여 대기업이 초일류 기업으로 성장할 발판을 마련토록 하는 데 기여할 가능성이 있음
- 사업 구조 조정에 수반되는 조직 개편, 경영 프로세스 개혁 등 대기업의 경영 혁신을 촉진할 가능성이 있음
- 개혁으로 기업의 국제적 신인도를 제고함으로써 대기업이 외국 기업과 합작, 전략적 제휴 등을 용이하게 추진토록 할 가능성이 있음

Ⅲ. 빅딜의 肯定的·否定的 側面

○ 他 構造 調整 手段과의 比較

- (긍정적 측면)
 - 빅딜은 사업 매각과 인수의 두 가지 수단을 동시에 사용한 것과 같은 결과를 가져와 구조 조정의 효과가 배가됨
 - 대규모의 자금 부담 없이 필요로 하는 사업 구조로의 전환이 가능함
- (부정적 측면)
 - 서로의 이해 조건을 충족시키는 빅딜 대상 기업을 찾기 어려움
 - 빅딜 참여 기업간의 이해를 절충하는데 많은 시간과 노력이 필요함

○ 市場 支配力の 確保

- (긍정적 측면)
 - 참여 기업이 보유한 국내외 기존 시장을 확보할 수 있음
 - 해당 사업내 과당 경쟁의 부담을 줄임으로써 시장 지배력을 높일 수 있음
- (부정적 측면)
 - 시장 지배력 확보 노력이 자칫 독과점 형성으로 왜곡되어 나타날 우려가 있음
 - 독과점 금지법에 의해 외국의 견제를 받거나 국제간 통상 마찰을 유발할 가능성이 있음

○ 效率性的 提高

- (긍정적 측면)
 - 핵심 사업에 경영 자원을 집중시킴으로써 경쟁력을 강화할 수 있음
 - 국민 경제적 차원에서 산업내 자원 이용의 효율성을 제고할 수 있음
- (부정적 측면)
 - 이질적인 조직 문화, 상이한 경영 시스템 등을 통합하는 과정상에 갈등과 비효율이 발생할 수 있음
 - 중복 시설 및 조직 개편시 수반되는 인력 감축은 고용 불안을 초래함

<표 1> 빅딜의 긍정적·부정적 측면

구분	긍정적 측면	부정적 측면
타 구조 조정 수단과의 비교	· 구조 조정의 효과 배가 · 적은 자금 소요	· 적절한 대상 기업 선정 곤란 · 이해 절충에 많은 시간, 노력 소요
시장 지배력의 확보	· 목표 시장 확보 용이 · 과당 경쟁 제거	· 독과점 형성 · 통상 마찰 유발
효율성의 제고	· 핵심 사업에 자원 집중 · 산업내 자원 이용의 효율성 제고	· 통합 과정에서 비효율 초래 · 고용 불안 초래

IV. 빅딜 構想에 대한 評價

1. 現在 舉論되는 빅딜의 問題點

○ 推進 方法上的 問題

- 정부의 인위적 추진
 - 현재 빅딜은 철저한 경제 원리보다는 정부의 인위적인 조정에 의해 이루어지는 강제적 성격을 띠고 있음
 - 자원의 효율적 배분은 시장 기능에 의해 이루어져야 함
 - 일례로 80년대 초, 5공 정부가 실시하였던 자동차 및 중공업 분야의 사업 일원화 정책은 별다른 성과를 거두지 못하고 실패하였음
 - 해외에서의 사업 교환 사례를 보더라도 당사자들간의 철저한 경제적 실리 추구에 의해 이루어졌지, 경제외적인 힘에 의해 시도된 경우는 없었음
- 법·제도에 대한 사전 준비 미흡
 - 빠른 시일내에 구조 조정의 가시적 성과를 가져오겠다는 입장에서 급히 추진되고 있어 아직 빅딜을 위한 제도적 기반이 부족함
 - 물론, 실제 빅딜이 시행된다면 그에 따른 정부의 법·제도 지원이 있겠지만 그러한 지원이 현실적으로 성사되기에는 많은 단계의 작업이 필요함
 - 이에 따라 선부른 빅딜 발표 이후 실행상의 문제로 지지부진할 경우 해당 기업의 경영 활동만 악화시키는 결과를 초래할 수 있음

○ 基準上의 問題

- 빅딜 대상 그룹 및 사업 선정의 불투명성
 - 빅딜의 대상이 되는 그룹 및 사업의 선정이 인위적으로 이루어져 선정 과정상의 투명성이 결여되어 있음
 - 5대 그룹 및 해당 사업을 빅딜의 대상으로 선정하는 과정이 공개적으로 이루어지지 않았음
 - 이는 자칫 구조 조정의 필요성에 의해 기업이 빅딜을 선택하는 것이 아니라 빅딜 그 자체를 성사시키기 위해 적당한 기업을 찾는 작업으로 그 선후가 전도되고 있다는 오해를 불러 일으킬 수 있음
- 동태적인 측면이 결여된 선정 기준
 - 현재 빅딜의 대상 사업 선정 기준은 재무 구조 건전성, 시장 점유율, 수익성, 브랜드 이미지, 핵심 기술의 다섯 가지 요소임
 - 이러한 기준은 예측 불가능한 급속한 경영 환경 변화를 고려한 동태적 기준이라 할 수 없음
 - 즉, 첫째, 각 기업별 독특한 경영 특성을 제대로 반영하지 못하고 있으며, 둘째 기업 비전 및 목표에 맞지 않는 사업 구성을 초래하여 그룹의 시너지 효과 창출을 저해하며, 셋째 성장 잠재력, 향후 시장 전망 등 기업의 미래 경영에 보다 중요한 기준을 간과하는 결과를 초래함

○ 成果上의 問題

가. 실질적인 경쟁력 확보 의문시

- 사업 포트폴리오의 적합성 저해
 - 정부의 인위적 빅딜로 인해 개별 기업의 사업 포트폴리오가 자신의 의지와는 상관없이 다른 방향으로 구성될 수 있음
 - 사업 포트폴리오는 기업의 현재 상황과 함께 미래 비전과 목표도 동시에 고려하여 결정되어야 함

- 그러나 현재와 같은 인위적인 빅딜로는 이를 제대로 반영할 수 없으며, 이는 개별 기업의 사업 포트폴리오에 부정적 영향을 미침
- 시너지 효과 창출의 어려움
 - 빅딜이 성사되려면 기업을 통합함으로써 개별적으로 운영될 때보다 더 나은 결과를 가져올 수 있다는 것이 전제되어야 함
 - 다시 말해 각 기업의 핵심 역량을 결합함으로써 단점을 상쇄시키고 더 나은 경쟁력을 확보할 수 있어야 한다는 것임
 - 예를 들어 자동차, 반도체, 석유화학 등의 산업에서 빅딜이 이루어진다고 가정할 때, 공정이나 제품 구성상의 차이로 인해 실제 시너지 효과 창출이 가능한지가 의문시 됨

나. 기업 운영상 문제

- 기업 문화 측면
 - 두 기업이 하나로 합치게 됨으로써 이질적인 기업 문화를 통합하는 데 어려움이 발생함
 - 서로 다른 기업 문화의 충돌은 조직 구성원의 동요와 내부 갈등으로 이어질 수 있음
- 경영 시스템 측면
 - 각 기업이 보유한 고유의 경영 시스템을 단기간내에 효율적으로 재구성하기는 어려움
 - 조직 계층 구조, 성과 및 보상·정보·물류 시스템 등에서의 차이는 경영 시스템 전반의 비효율을 초래함
- 외부 네트워크 측면
 - 빅딜의 결과 두 기업이 합쳐지면 고객, 공급자 등 기업의 기존 외부 이해 관계자와의 네트워크에 대한 재조정이 요구됨
 - 이러한 네트워크의 재조정은 상당한 조정 비용을 수반함

다. 재무 구조 개선 효과 미미

- 빅딜은 교환 시점에서는 재무 구조 개선에 별다른 효과를 가져오지 못함
- 오히려 경쟁력이 매우 취약해 수익성이 없는 기업을 인수할 경우, 인수 기업은 향후 인수 부문의 적자 누적으로 전체 기업의 부실화가 심화될 가능성이 있음

라. 국민 경제상의 역효과 초래 가능성

- 독과점 심화 가능성 증대
 - 현재 제기되고 있는 빅딜은 특정 대기업 그룹에 특정 산업을 몰아주는 결과를 가져옴에 따라 독과점이 심화됨
 - 정부의 인위적 빅딜 추진과 독과점 기업의 탄생은 한국의 국제적 이미지와 국가 신인도를 하락시킬 수 있으며 외국의 반발을 불러와 통상 마찰 가능성을 증대시킴
- 노사정 합의에 부정적 영향
 - 빅딜에 따른 합병시 중복 시설 및 조직을 제거하는 과정에서 인원 감축은 불가피함
 - 이에 따른 고용 불안 심화는 오히려 노조의 반발을 초래해 노사정 합의를 지연시킬 가능성이 있음
- 중소기업의 생존 기반 약화
 - 빅딜은 빅딜의 대상이 되는 기업과 직·간접적으로 관계를 맺고 있는 중소 협력업체의 2차적인 개편을 가져옴
 - 또한 빅딜로 인한 초대형 기업의 탄생은 대기업에 대한 중소기업의 종속화를 더욱 심화시켜 중소기업의 자생력을 저하시킬 우려가 큼

2. 3角 빅딜 시나리오 評價

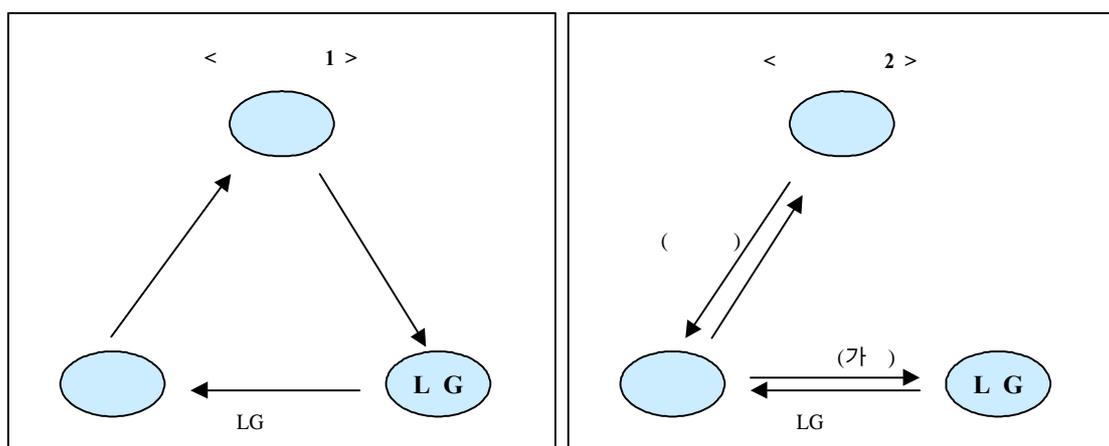
○ 推進 背景 및 進行 過程

- 그동안 특정그룹이 현대-삼성-LG그룹간 빅딜 아이디어를 정부 일각과 자민련에 제안했고, 이를 언론을 통해 확산시켰던 것으로 알려짐
- 기존에 추진된 것으로 알려진 5대 그룹 빅딜 안을 조정하는 과정에서 대우와 SK를 제외한 3대 그룹 빅딜 안으로 전환되었음
- 현재 현대-삼성-LG간의 3각 빅딜 시나리오가 논의되고 있으며, 대우와 SK는 빅딜에 버금가는 자체 구조조정을 추진키로 하고 제외된 것으로 알려짐

○ 3角 빅딜 시나리오의 內容

- 3각 빅딜 시나리오 중 가장 부각되고 있는 방안(시나리오 1)은 현대가 현대석유화학을 LG에게 넘기고, LG는 LG반도체를 삼성에게, 삼성은 삼성자동차를 현대에게 넘기는 것임
- 이외에(시나리오 2) 현대와 LG가 반도체를 삼성에 넘기는 대신 LG는 삼성으로부터 가전을, 현대로부터는 정보통신산업을 넘겨받는 방안도 제기됨

<그림 1> 3각 빅딜 시나리오



○ 시나리오 評價

- 3각 빅딜(시나리오1)의 기대 효과
 - 현대는 삼성자동차를 시장에서 퇴출시켜 기아-포드-삼성이라는 가상 연합 세력에 의한 공격을 미연에 방지할 수 있는 효과를 볼 수 있음
 - 삼성은 메모리 반도체 생산량이 월 3,400만개에서 6,000만개로 늘어나 시장 지배력이 대폭 강화되고, 가격 결정력이 향상될 수 있음
 - LG는 규모의 경제가 작용하는 석유화학산업에서 업계 1위의 경쟁력을 확보할 수 있음

- 3角 빅딜(시나리오 1)의 문제점
 - 현재 해당 그룹들이 빅딜의 협의에 대해 부인하고 있는 가운데, 3각 빅딜 안에 대해 찬성하는 당사자는 아무도 없는 상황임
 - 현대와 LG는 3각 빅딜 시나리오가 삼성에게 가장 유리하게 구성되어 있다고 평가함
 - 3대 그룹이 주장하는 문제점은 <표 2>와 같음

<표 2> 각 그룹의 입장에서 본 빅딜의 문제점

구 분	주요 내용
현대그룹	<ul style="list-style-type: none"> · 이미 연산 1백65만대 생산 시설을 갖추고도 시장 상황이 좋지 않아 대규모 정리해고가 필요한 상황에서 삼성자동차 인수시 큰 부담이 될 수 있음 · 현재 가동률 41% 수준인 현대자동차에 부담을 주는 결과가 될 수 있음 · 1백20만대 생산 능력을 갖추고 있는 기아자동차의 부채가 12조원 수준인데 반해, 삼성자동차는 8만대 생산 규모에 3조원 이상의 부채를 갖고 있음
삼성그룹	<ul style="list-style-type: none"> · 삼성그룹의 미래 주력 업종이며, 증자 추진과 후속 차종 개발에 착수할 예정임 · 공급 과잉으로 가격이 하락하는 현 시점에서는 단기적으로 생산 증대에 따른 실익을 기대하기 힘들 · LG반도체가 투자를 중단한 상태에서 지속적인 투자가 필요한 산업 특성상 성장잠재력을 상실할 우려가 있음
LG그룹	<ul style="list-style-type: none"> · 반도체는 그룹의 주력 사업이며, 투자도 많이 해왔기 때문에 포기할 수 없음 · LG화학이 전자정보 소재, 생명공학 등 정밀 화학 부문에 역량을 집중하고 있어 범용 제품 생산 라인 추가로 인한 시너지 효과를 기대하기 힘들 · 최근 석유화학 제품의 가격 하락으로 채산성이 크게 떨어진 상황임 · 석유화학 공장이 여천(LG)과 서산(현대)으로 떨어져 있어 원가절감 효과를 크게 기대하기 어려움

- 그룹별 입장에 대한 평가

<현대>

- 현대석유화학은 시장 상황이 좋지 않지만, 대규모 투자를 완료하고 본격 생산이 가능한 상황임
- 반면에, 불투명한 시장 상황으로 인해 어려움을 겪고 있는 현대자동차가 8만대 생산 규모에 3조원 이상의 부채를 안고 있는 삼성자동차를 인수하게 된다면 경영 부담이 크게 가중될 것으로 보임
- 삼성자동차는 신규 업체로서 기존에 보유한 시장 규모가 미미하므로 시장 확보 효과를 기대할 수 없으며, 기술·마케팅 등 경영 능력의 유입도 불가능하기 때문에 시너지 효과도 창출할 수 없음
- 따라서, 현대 입장에서는 빅딜을 통해 얻을 수 있는 실익이 없다고 평가됨

<삼성>

- 가장 경쟁력이 취약하고 투자 위험이 큰 자동차를 넘기고, 자사의 강점 사업인 LG반도체 인수를 통해 시장 지배력을 강화할 수 있음
- 빅딜을 통해 이득을 기대할 수 있음

<LG>

- 주력 사업인 반도체를 넘기는 대신에 현대석유화학을 인수하는 것은 원가 절감 효과를 크게 기대할 수 없음
- 또한 기초 화학 제품을 주력으로 하는 현대석유화학의 인수는 기존에 LG가 추진하던 정밀 화학 분야로의 집중화 전략에 역행하는 등 LG그룹에 별 득이 없을 것으로 판단됨

<종합>

- 빅딜은 참여 기업들 간의 이해가 근접하는 선에서 성사되어야, 빅딜 후 인수 사업에 대한 자원 집중과, 그에 대한 성과를 기대할 수 있음
- 즉, 현대와 LG의 경우처럼 빅딜이 자사에 크게 불리하다고 판단하는 상황에서 빅딜이 실현되어서는 안됨
- 따라서, 정부 및 3대 그룹이 빅딜 참여 그룹, 교환 대상 사업 등에 대해 재협의할 필요가 있음

V. 提言

○ 對 政府 提言

- 첫째, 실제 자산 가치 기준에 의한 자율적 사업 가치 평가
 - 교환 사업의 가치는 1차로 단순한 장부 가격이 아니라 현재의 모든 유무형 자산의 실제 가치에 의거해 평가되어야 함
 - 그 바탕 위에서 미래 성장성과 잠재력을 감안한 2차 평가가 고려되어야 함
 - 또한 정부는 기업 가치 평가에 대한 구체적 기준을 빅딜 참여 기업들의 자율적 합의를 통해 결정되도록 하고 정부는 합의 조정 및 중재 역할을 함으로써 그 기준의 투명성을 보장하여 기준에 대해 기업들의 불만이 없도록 해야 함
 - 그렇지 않을 경우 한보철강의 매각이 채권단과 포철 등 인수단과의 지나친 자산 가치 평가 괴리로 실패했던 사례에서 볼 수 있듯이 빅딜 자체가 무산될 수 있음
- 둘째, 구조 조정 추진에서의 정부의 유연성 제고
 - 빅딜만으로 기업의 구조 조정을 완수할 수 있는 것이 아님
 - 따라서 정부는 자산과 주식 매각, 설비 폐쇄나 사업 철수, 기업 분할, 제휴 등 다양한 수단들도 용이하게 활용될 수 있도록 각종 세제나 제도 정비에 서둘러야 함
 - 또한 기업의 구조 조정이 자산이나 설비의 규모를 적정화하는 것만이 아니라 종업원 수의 적정화도 기해야 하므로 기업이 자율적으로 정리 해고를 할 수 있도록 노동 행정의 뒷받침이 보장되어야 함
- 셋째, 빅딜 추진의 자율 참여 유도과 유인책 명확화
 - 정부는 빅딜 거부시의 불리점과 빅딜 참여시의 이점, 적정 시한 등의 가이드 라인을 제시하되 기업이 빅딜 참여 여부, 대상 사업 선정 등은 스스로 결정할 수 있도록 유도해야 함
 - 이때 세제상 지원, 금융 기관의 부채 탕감· 상호 지보의 은행 대출 및 출자로의 전환· 부채 비율 적용 완화· 부채 상환 계획 탄력화 등의 유인책과 그 반대인 일종의 벌칙은 빅딜 참여 판단의 기준으로써 사전에

구체적이고도 명확히 설정되어야 함

- 이것이 향후 강압에 의한 빅딜에 불만을 가진 기업의 법률적 소송 제기를 방지하고 빅딜의 실패 가능성을 최소화하는 길임

○ 對 企業 提言

- 첫째, 신속한 구조 조정 노력의 배가
 - 기업은 가장 적합한 구조 조정 수단을 발굴하기 위해 가능한 한 모든 수단을 점검해야 하며 그 중 한 수단으로 사업 교환도 적극 고려해야 함
 - 현재의 여건 하에서 우선 기업이 생존할 수 있는 적정 규모가 어느 정도인지 파악하고 각 사업 부문이 다운 사이징하는 데 따른 고통을 분담할 수 있도록 해야 함
 - 조직 내부적인 비효율성을 찾아내고 리엔지니어링을 통해 제반 경영 프로세스를 개혁하고 시너지를 창출하고 창의성을 불러일으키는 조직 문화를 구축해야 함
 - 외부의 자원이나 능력을 통해 자신의 약점을 보완할 수 있도록 전략적 제휴를 적극 활용해야 함
- 둘째, 원활한 인력 구조 조정을 위한 노력 강화
 - 인력 구조 조정을 위한 프로그램 개발 등 별도의 노력도 실시해야 함
 - 노사 갈등을 최소화하면서도 인력 감축을 원활히 하기 위한 노력의 일환으로서 최소의 비용으로 작업 분할, 직무 공유 등 다양한 일자리를 창출할 수 있는 방안을 마련해야 함
 - 인원 감축시 이들의 재활 및 의료 지원 프로그램 등을 다양한 방식으로 마련하여 퇴직자들의 재취업을 지원하고 정부도 세제 지원 등 여러 가지 보조를 실시해야 함

<附錄> 海外 企業의 事業 交換 事例

1. GE vs. 톰슨(Thomson)

- GE와 톰슨간의 사업 교환 사례는 양자간에 수익성 제고와 글로벌 경쟁력 제고라는 목적이 부합되었기 때문이었음
- GE는 구조 조정 일환으로 87년 당시 세계 점유율 25%로 4위인 TV 사업을 매각하고, 반면에 고부가가치 사업인 의료 기기의 경쟁력 제고가 필요하였음
- 톰슨은 주력 사업이 가전임에도 TV 사업은 경쟁력 열위였으며, 의료 사업은 유럽에서 시장 점유율이 10% 이상이었으나 적자를 면치 못하고 있어서, 이의 대책을 강구하고 있었음
- 양사간 사업 교환으로 GE는 의료 사업이 전략적 주요 시장인 유럽에서 1위로 부상하게 되었고, 톰슨사도 미국 가전 시장에서 1위로 부상하는 효과를 거두었음

<표 3> GE와 톰슨간 사업 교환의 동기 및 효과

구분	GE	톰슨
사업 교환 동기	· 원가 우위에 의존하여 수익력이 낮은 TV 사업에서 손떼고, 질적 차별화의 우위 효과가 큰 의료기기 사업으로의 이전이라는 전략적 목표 달성	· 핵심 사업인 TV 사업을 강화하여, 이 부문의 세계 시장 지위를 급속히 제고함
진행 상황	· 1987년 6월 세계화 경영을 본격적으로 추진하려던 잭 웰치 회장이 톰슨의 고메스 회장에게 사업 교환을 제의함	· GE의 제안에 처음에는 주저하였으나, 미국 시장에서의 점유율 강화가 세계 시장에서의 지위 제고에 중요하다는 결론에 도달하여 수 개월 후 GE의 제의를 수락함 · GE에게 자산 평가 차액 8억 불을 지불하여 맞교환을 성사시킴
교환 효과	· 2위를 기록하던 전략적 주요 시장인 유럽 의료 조영 장비 시장에서 1위로 부상함 · 수익성이 높은 사업에 기업 자원을 집중함으로써 기업 가치를 높임	· 미국 시장 점유율이 1위로 되자 세계 시장 지위가 중하위권에서 2위로 도약함 · 이것은 홈그라운드인 유럽 시장에서 일본 경쟁자들의 공세를 효율적으로 저지하는 데도 크게 기여 · 그러나 사양 산업을 인수한 관계로 96년에 대우전자에게 인수를 타진할 정도로 수익성이 악화됨

2. Dupont vs. ICI

- 미국 Dupont과 영국 ICI 간의 사업 교환 사례도 GE와 톰슨 사례와 마찬가지로 경쟁력 강화와 글로벌 능력 제고라는 목적을 가지고 추진되었음
- 양사는 전략적인 사업을 세계적인 사업으로 육성할 목적으로 사업을 상호 교환하였음
- 즉, Dupont은 ICI의 나일론 사업을 인수하고 반면에 사업 포트폴리오에 더 이상 적합하지 않은 아크릴 사업을 ICI에 매각함으로써 핵심 역량에 집중하고 세계 시장의 위치를 강화할 수 있었음
- 또한 ICI도 비교적 시장성이 약한 사업은 포기하고 자사의 경쟁력이 강한 아크릴 사업을 인수함으로써 세계 최대 아크릴 메이커가 됨과 동시에 미국 시장에서 동분야의 지위를 크게 강화할 수 있었음

3. 알리안츠 vs. AGF vs. 제네랄리

- 97년 독일 알리안츠, 프랑스 AGF, 이탈리아 제네랄리 등 3자간의 보험업 교환 사례도 'win-win 결과'를 가져왔음
- 프랑스 정부가 국영 보험사인 AGF를 매각키로 하자 제네랄리는 적대적 인수를, 알리안츠는 우호적 인수를 제의하였음
- 알리안츠는 AGF를 인수하는 대신에 제네랄리에게 지분을 독일의 보험사와 AGF가 지분을 가지고 있던 다른 프랑스 보험사의 영업권을 양도키로 함으로써 3자간 사업 교환이 성사됨
- 이에 따라 AGF는 적대적 인수를 피할 수 있었으며, 알리안츠는 유럽 시장내 위치를 더욱 강화하였으며, 제네랄리는 독일과 프랑스 시장에 진출할 수 있었음