경영 이슈 분석

‘V-Bigs’를 통한 新구조조정

2006. 2

現代經濟硏究院
HYUNDAI RESEARCH INSTITUTE

Executive Summary

1. 거대 다국적 기업들의 비상경영체제 돌입

- 세계적인 거대기업들이 근본적인 체질 개선과 성장 동력 확보를 통한 장기적 경쟁기반 구축을 위한 구조조정에 적극 나서고 있음

- 국내 기업들도 원화가치 급등, 고유가 등으로 실적 달성에 비상이 걸림에 따라, 경영환경 변화에 신속히 대응하기 위한 비상경영체제에 돌입함

· 글로벌화가 진전된 현대자동차, LG전자 등 대기업들은 경영환경 변화에 신속히 대응하기 위한 비상경영체제에 돌입

- 최근 거대 다국적 기업들의 구조조정 배경과 유형을 살펴보고 국내 기업의 미래 경쟁력 확보를 위한 대응방안 모색이 필요

· 국내 기업들도 환경 변화에 적극적으로 대처하고 경영혁신을 통한 경쟁력의 내재화가 시급함

2. 다국적 기업들의 구조조정 배경과 유형

- (배경) 다국적 기업들의 최근 구조조정 단행에는, 대내외 환경 변화, 실적 부진, 新성장동력 확보 필요성 등 다양한 배경이 있음

· 장기 불황을 겪은 일본기업의 경우에는 실적 부진, 기술트렌드의 변화에 대한 예측 실패, 일본적 경영의 한계 등 복합적 요인이 작용함

- (유형) 다국적 기업들의 구조조정은 크게 위기 극복형, 역량 강화형, 新성장 창출형으로 유형화할 수 있음

· (위기 극복형) 과잉인력 및 설비의 감축을 통한 비용 절감에 초점을 두고 수익성 개선을 통해 위기를 극복하고자 하는 구조조정 ⇒ GM, 포드 등

· (역량 강화형) 비수익사업을 정리하고 기술개발을 통한 주력 사업의 역량을 강화하여 경영 효율화를 추구하는 구조조정 ⇒ 모토롤라, 닛산 등

· (新성장 창출형) 사업다각화를 위한 M&A 및 기술혁신을 통해 기업의 블루오션을 창출하기 위한 구조조정 ⇒ 애플, P&G 등

3. 국내 기업의 구조조정 추세

- IMF 이후, 대부분의 기업이 비용절감을 통한 구조조정으로 기업 내실을 다져왔지만, 최근에는 장기적 경쟁력 확보를 위한 경영혁신을 추진하고 있음

- **(역량강화)** 현대자동차는 최근 환율하락과 고유가로 인한 비상경영체제 돌입하면서 부품의 수직계열화 추진, 전문화를 통한 역량강화에 집중

- **(품질향상)** 포스코도 중국철강 업체의 저가 공격과 철강 불황기에 대비하기 위하여 품질향상과 비용절감 중심의 비상경영체제에 돌입함

- **(업종전환)** 두산그룹과 STX 그룹은 M&A를 통해 기업의 주력 업종의 전환을 시도하는 구조조정을 실시

4. 기업의 바람직한 新구조조정 방향

: **'V-Bigs'** (Vision, Blue ocean, Innovation, Globalization, Structure reorganization)

- **(방향) 신시장 창출을 기반으로 미래의 글로벌 경쟁력을 갖춘 거대기업 지향**
  - 현시점이 그동안의 감량경영에서 벗어나 미래의 성장 동력 확보를 위한 중요한 시기이기 때문

- **(비전) "미래를 리드하는 글로벌 거대기업 실현"**
  - 구조조정을 통한 기업의 미래 모습을 명확히 하는 비전 설정이 중요함
  - 글로벌 거대 기업들을 선도할 수 있는 기업 역량을 구축하여 미래의 지속적 성장을 통한 거대기업 실현을 지향

- **(전략) 글로벌 거대기업으로 나아가기 위한 구조조정 전략은 'Bigs'로 요약됨**
  - ('B' : 블루오션 탐색) 기존의 시장과 사업구조에 안주하지 말고, 新성장동력의 발굴을 통한 블루오션 개척에 적극적인 투자가 요청됨
  - ('I' : 지속적 혁신) 지속적인 신기술 개발과 경영 혁신을 통해 글로벌 경쟁력 확보에 주력해야 할 것임
  - ('G' : 글로벌화 추구) 비용절감을 위한 아웃소싱과 新시장 진출을 위한 전략적 제휴 등을 통해 글로벌한 사업 전개가 요구됨
  - ('S' : 사업구조 재편) 장기적 전략에 입각한 사업구조 재편을 통해 안정적 사업 포트폴리오 구축에 기업 역량을 집중해야 할 것임

1. 거대 다국적 기업들의 비상경영체제 돌입

- **(해외) 국제정세의 불확실성이 증가하는 가운데 세계적인 거대 기업들이 경영환경 변화의 대처 능력을 키워 경쟁기반 구축에 주력하고 있음**
  - 고유가와 고금리 등 국제 정세의 불확실성이 증가하면서 글로벌 기업들은 근본적인 체질개선과 성장 동력 확보를 위한 장기적 대응 전략을 수립하고 있음
  - GM, 델타항공, P&G, IBM 등과 같은 미국의 세계적인 거대 기업들은 경영환경 변화에 신속히 대처하기 위한 강도 높은 경영혁신 방안들을 속속 발표하고 있음
  - 닛산, 소니와 같은 일본 기업의 경우도, 장기 불황기에서 벗어나면서 글로벌 경쟁력 강화를 위한 경영체제 개혁에 주력하고 있음

- **(국내) 최근 대외 환경이 점차로 악화됨에 따라 국내 기업들은 잇달아 '비상경영'체제로 돌입하고 있음**
  - 원화가치의 급등과 국제유가의 고공행진 등, 세계 경제의 거시환경 변수가 점차 악화됨에 따라 국내 기업들의 실적 달성에 비상이 걸림
  - 특히 글로벌화가 진전된 현대자동차, LG전자 등 대기업들은 경영환경 변화에 신속히 대응하기 위한 비상경영체제에 돌입함

- **따라서 다국적 기업들의 최근의 구조조정 흐름을 살펴봄으로서, 국내 기업이 나아가야 할 바람직한 기업 혁신 방안을 적극적으로 모색할 필요가 있음**
  - 최근의 구조조정은 대내외 여건이 달라져 지난 수년간의 경기침체기에 행하였던 구조조정과는 다른 특성을 지님
  - 국내 기업들도 환경 변화에 적극적으로 대처하고 경영혁신을 통한 경쟁력의 내재화가 시급함
  - 따라서 해외 선진 기업들의 新구조조정의 배경과 특징을 파악하여, 미래의 새로운 생존기반과 성장 동력 창출을 위한 대안을 모색해야 함

2. 다국적 기업들의 구조조정 배경과 유형

□ 구조조정의 배경

- **다국적 기업들의 최근 구조조정 단행에는, 글로벌 환경 변화 및 경쟁 격화에 따른 실적부진, 그리고 新성장동력 확보를 위한 경영 혁신의 필요성 등 다양한 배경이 있음**
  - · (대내외 환경변화) GM 등 자동차업계와 델타, 노스웨스트 같은 항공사들은 유가 급등, 코닥은 디지털 카메라로의 시장 전환에 따른 기업체질의 약화가 배경으로 작용
  - · (실적 부진) 모토롤라, 크라이슬러, 보잉, IBM 등은 시장점유율 감소 등으로 인해 경쟁력 제고를 위한 구조조정에 돌입함
  - · (新성장동력 창출) 구글, 애플, SBC 커뮤니케이션즈, P&G 등은 기존사업 이외의 신시장 개척 및 신성장 동력 창출을 위한 투자와 사업구조 개편을 추진하고 있음

- **장기 불황을 겪은 일본기업의 경우에는 여러 요인이 복합적으로 작용함**
  - · 닛산과 소니의 경우, 장기불황에 따른 실적 부진과 아울러, 기술트렌드의 변화에 대한 예측 실패, 일본적 경영의 한계 등 복합적 요인이 작용

□ 구조조정의 유형

- **최근 거대 다국적 기업들의 구조조정을 분류해 보면, 크게 위기 극복형, 역량 강화형, 新성장 창출형으로 유형화할 수 있음**
  - · **(위기 극복형)** 과잉인력 및 설비 감축을 통한 비용 절감에 초점을 두고 수익성 개선을 통해 위기를 극복하고자 하는 구조조정
  - · GM의 경우, 실적부진에 따른 위기 상황에 강도 높은 감량경영을 추진
  - · **(역량 강화형)** 비수익사업의 정리를 통한 재원 확보를 바탕으로 기술개발과 주력 사업의 역량을 강화해 경영 효율화를 추구하는 구조조정
  - · 모토롤라의 경우, 기술개발을 통한 신제품 출시로 시장 경쟁력을 강화

· **(新성장 창출형)** 사업다각화를 위한 M&A 및 기술혁신을 통해 기업의 블루오션을 창출하기 위한 구조조정
· P&G, 애플의 경우, 관련 업종의 M&A를 통하여 시장 지배력을 강화함

< 글로벌 거대 기업의 구조조정 유형 >

구분	위기 극복형	역량 강화형	新성장 창출형
대표 기업	- GM - 포드 - 소니 - 델타 항공 - 노스웨스트 항공 - 코닥 등	- 닛산 - 다임러 크라이슬러 - 보잉 - 모토롤라 - 인텔 - IBM 등	- 구글 - 애플 - P&G - SBC 커뮤니케이션즈 등
목적	- 경영위기 극복 - 파산 탈피 - 시장 경쟁력 회복	- 주력 사업 역량 강화 - 글로벌 경쟁력 강화 - 선택적 집중	- 시장 선점 - 성장 지향을 위한 신제품/신시장 발굴
수단	- 비용절감 · 과잉설비 축소 · 과잉인원 감축	- 사업구조 개편 - 글로벌 연계 구축 - R&D 강화	- 블루오션 창출 - M&A 적극 활용 - 기술 혁신

- 구조조정을 단행하고 있는 기업들은 여러 유형에 걸쳐서 단계적으로 실행하는 경우가 많음
· 예를 들면 닛산의 경우, 구조조정의 초기단계에서는 위기 극복형에 중점을 두었으나, 구조조정의 효과가 나타남에 따라 역량 강화형, 新성장 창출형으로 변화하고 있음

○ 제 1유형 : 위기 극복형의 구조조정

- (기업 현황) 강성노조, 고유가, 차세대 신제품 개발의 지연 등으로 인하여 수익성의 감소, 시장점유율의 하락, 주가 급락을 겪고 있음
· 정크본드로 전락한 GM은 2005년 1년 동안 주가가 48.4% 하락하였고, 10년 전 26.4%였던 포드의 시장점유율은 17.4%로 감소하였음
· 디지털 카메라의 등장으로 필름의 매출실적이 악화되고 있는 코닥은 2005년 4/4분기 1주당 18센트의 순손실을 기록, 5분기 연속적자를 기록

· 델타항공은 지난 4년간 총 110억 달러의 손실을 기록하면서 2005년 9월 미 법원에 파산보호를 신청함

< 위기 극복형 구조조정 사례 >

업종	구분	구조조정 원인	구조조정 내용	목표 또는 성과
자동차	GM	- (일반) 전국노조 외압, 高유가 - (경쟁) 아시아 기업 약진 - (사업) SUV 부진 Hybrid 차 실패	- (폐쇄) 14개 공장 - (감원) 3만 5천명 - (구매) 해외조달 - (R&D) 소형 SUV	- 북미 시장점유율 회복 - 2007년까지 60억 달러 절감
	포드	- (일반) 전국노조 외압, 高유가 高비용 - (경쟁) 아시아 기업 약진 - (사업) 해외브랜드 부진	- (폐쇄) 10개 공장 - (감원) 3만 명 - (제품) 소형차 전환 - (R&D) 환경 친화/디자인 강화	- 2007년까지 운영비 34%→ 25% 절감, 2010년까지 자재비 60억 달러 절감
항공사	델타	- (일반) 9.11사태로 수요 감소, 高유가 - (사업) 저가항공사 공세	- (감원) 9천 명 - (폐쇄) 소형 격납고 폐쇄	- 2005년 까지 원가절감으로 영업 손실 50% 감소
	노스웨스트		- (삭감) 임금 20% - (구매) 기내서비스 아웃소싱	- 4억 달러 적자폭 감소 추진
필름	코닥	- (일반) 디지털 카메라 등장으로 필름 대체 - (사업) 과도한 중국 투자	- (감원) 2만 5천명 - (폐쇄) 생산라인 축소	- 연간 8억 달러절감 추진
전자	소니	- (사업) 차세대 상품 부진 PDP 등 가전제품 시장예측 실패	- (감원) 1만 명 감원 - (매각) 비수익성 자산 1,200억 엔 - (축소) 모델 수 20%	- 2006년 영업이익률 10% 달성 추진 - 매출액 8조엔 목표

- (구조조정 내용) 위기 극복형의 경우, 구조조정은 수익성 개선을 위한 단기적인 긴축 경영에 집중하고 있음

· GM의 경우, 1단계로 근로자 감원, 공장폐쇄 등 전형적인 비용절감을 실시하고, 임원진 급여를 50% 삭감하는 2단계 후속조치를 취함

· 포드는 43개 공장 중 10개를 폐쇄하고, 3만 명의 인력을 감소하는 동시에 뒤 떨어진 하이브리드 자동차 개발에 집중하기로 함

· 코닥은 디지털 카메라 생산 공장을 중국에 이전하고 2007년까지 직원 3만 5천명을 감축하기로 발표함

- **(구조조정 성과) 경영악화의 원인이 고유가, 강성노조와 같은 기업이 통제 불가능한 변수여서, 기업 자체만의 구조조정으로 회생할 수 있을지는 아직 미지수임**
  · 2006년 2월 초 현재, 64달러에 이르는 유가는 80달러까지 상승할 것이라고 세계 다보스 포럼에서 전망함
  · GM, 포드의 경우, 미국 자동차노조와의 후생복지비 인하 협상에 따라 구조조정의 효과가 달라질 가능성이 높음

○ **제 2유형 : 역량 강화형의 구조조정**

- **(기업 현황) 경쟁구도의 변화 및 신제품 개발 지연 등으로 인하여 시장 선점의 기회가 감소되고 주력 사업의 시장내 경쟁력이 악화되고 있음**
  · 2004년 모토롤라의 시장점유율은 15.4%로 디자인과 내구성을 강조한 삼성(12.7%)과 LG(6.5%)에 근소한 우위를 점하는 상황에 처함
  · 보잉社는 군수산업에 치중하다 에어버스에게 민항기 시장의 1위를 뺏김
  · 닛산은 1991년, 일본경제의 버블붕괴 이후, 신제품 개발과 모델 전환이 지연되면서 1998년에 277억 엔, 1999년에 6,844억 엔의 연속적자 기록

- **(구조조정 내용) 전략적 제휴와 기술력에 기반한 주력 사업에 적극적인 투자를 추진하고 사업구조의 개편을 통한 기업 체질 강화에 중점을 둔 구조조정을 실시함**
  · 인텔의 경우, 일본과 한국 업체와의 낸드 플래시(Nand Flash)부문의 경쟁 체제를 구축하기 위해 마이크론社와 합작공장 설립을 추진하고 있음
  · 닛산의 경우, 1단계로 비주력산업의 자산매각, 거래부품업체의 감소, 근로자 1만 명 감원을 실시하여 기본 체력을 회복한 뒤, 2단계로 르노社와의 전략적 제휴를 통한 경차시장 진출과 기술개발 투자 증액을 실시

< 역량 강화형 구조조정 사례 >

업종	구분	구조조정 원인	구조조정 내용	목표 또는 성과
휴대폰 제조	모토롤라	- (경쟁) 삼성, LG 등 경쟁사 약진	- (경영) 신임 CEO 영입 반도체사업 분사 - (사업) 첨단 제품 주력	- 세계 2위 달성
반도체	인텔	- (경쟁) 일본, 한국 업체와의 낸드플래시 경쟁체제 구축	- (투자) 마이크론社와 합작공장 설립 - (개발) 통합 엔터테인먼트 플랫폼 개발	- 비메모리 시장 선두 공격
항공기 제작	보잉	- (경쟁) 민항기 시장점유율 감소	- (매각) 우주로켓 회사, 3개 공장 매각	- 2005년 1,200대 수주로 1위 탈환
자동차	다임러 크라이슬러	- (사업) 유럽지사 매출 감소	- (감원) 해외 지사 관리 직원 대폭 감원 - (사업) 왜건, 대형차 시장 공략	- 2008년 이후, 연간 12억 달러의 절감 효과 추진
	닛산	- (경쟁) 8년 연속 세계시장 점유율 감소 - (경쟁) 2년 연속 국내시장 점유율 감소	- (매각) 비주력산업 - (감축) 거래부품업체 - (감원) 2만 1천명 - (제휴) 르노와 경차시장 진출 - (R%D) 개발투자 증액	- 2001년도 대비 2005년의 판매대수 100만대 증가 시현 - 2004년 영업이익률 8% 달성

- **(구조조정 성과) 비주력사업의 정리를 통한 재원 확보를 바탕으로, 주력사업의 핵심역량 강화를 통한 시장점유율 향상과 시장 경쟁력을 제고함**
  - · 2005년, 모토롤라는 초슬림폰의 개발과 출시로 시장점유율을 18%(2004년 15.4%)로 상승시킴
  - · 인텔은 삼성과 도시바가 경쟁하고 있는 낸드 플래시 분야에 집중하기 위해 마이크론社와 합작 법인을 설립, 애플에 24억 달러의 제품을 수주
  - · 닛산은 2000년 56억 달러의 부채에서 비용절감과 경영혁신을 통해 2001년 29억 달러 흑자를 기록하고, 1조4,000억 엔의 악성 부채도 변제함

○ 제 3유형 : 新성장 창출형의 구조조정

- (기업 현황) 기존 사업의 안정화 속에서 지속적인 성장을 위한 新성장 사업군을 모색하고 있음
  · 2006년 1월, 시가총액이 1,300억 달러로 세계 2위인 구글은 주 수익원인 검색연동형 광고 사업 이외에 미래 성장을 위한 신사업을 모색 중임
  · 3,600만의 고객을 둔 미국의 유선전화 서비스 2위 업체인 SBC 커뮤니케이션즈는 유선 수요의 감소에 대비하여 무선 사업에 진출함
  · 2004년 2/4분기 순이익이 19억8천만 달러인 세계 최대의 생활용품기업인 P&G는 시장선두 유지를 위해 타 사업군의 M&A를 고려함

< 신성장 창출형 구조조정 사례 >

업종	구분	직접 원인	구조조정 내용	목표 및 성과
인터넷	구글	- (사업) 인터넷 비디오 서비스	- (투자) AOL 10% 지분 투자	- 비디오 콘텐츠 확보를 통한 프리미엄 서비스 실시
컴퓨터	애플	- (사업) 신사업 창출	- (투자) 'iPod' 양산	- iPod의 매출액이 30억 달러로 2005년 매출액의 50%에 이름
	IBM	- (사업) B2B에 집중	- (매각) PC사업 레노보에 매각 - (M&A) 마이크로뮤즈	- 기업용 컴퓨터 서버와 트래픽 모니터링 서비스 사업 진출
생활용품	P&G	- (사업) 시장지배 강화	- (M&A) 질레트	- 세계최대 생활용품기업으로 부상
통신	SBC 커뮤니케이션즈	- (사업) 매출 및 범위 경제 추구	- (M&A) AT&T	- TV프로그램 시장 및 무선사업 진출 - AT&T 순익이 2005년 전년 대비 140%증가

- (구조조정 내용) 新성장 창출형은 기존사업 이외에 기업의 미래 성장을 견인할 수 있는 블루오션을 창출하기 위하여 M&A와 기술혁신을 중점으로 하는 구조조정을 추진함
  · P&G는 질레트 인수를 통해 월마트 등 유통업계에 대한 교섭력 등, 시장 지배력을 강화하여 세계 최대 생활종합 용품회사로서 등장함
  · 구글의 경우, AOL에 10%의 지분 참가를 통하여 비디오 부문의 新시장

으로 사업다각화를 도모함

· IBM도 수익성이 낮은 PC사업을 중국의 레노보社에 매각, 마이크로 뮤즈(네트워크 감시 트래픽 모니터링 회사)를 인수, 新사업에 진출함

3. 국내 기업의 구조조정 추세

- **국내 기업들은 IMF 이후, 구조조정을 통하여 기업 내실을 다져왔지만, 일부 기업을 제외하고는 대부분 비용절감에만 집중하고 있는 상황임**
  · 2006년 1월 한국은행은 2005년 어음 부도율 동향'을 발표하면서 전국 부도업체 수가 3,416개로 전년의 4,445개에 비해 23.1% 감소했다고 발표함
  · 이는 IMF 당시인 98년에 비해 1/7의 수준으로 국내기업들이 지속적으로 비용절감 등 건전한 재무구조 중심의 구조조정을 지속해 온 결과임

- **(역량 강화) 현대자동차는 최근 환율하락과 고유가로 인한 비상경영체제 돌입하면서 부품의 수직계열화 추진, 전문화를 통한 역량강화에 집중**
  · 현대차는 전기장치 부품 계열사인 현대오토넷과 본텍의 합병을 결정하고 브레이크 시스템 업체인 만도 인수를 추진 중에 있음
  · 이는 부품(현대모비스), 전기장치(현대오토넷), 제동·조향(만도, 카스코), 범퍼 등 플라스틱 부품(에코플라스틱), 변속기(현대파워텍), 수송(글로비스) 등이 어울린 부품의 수직계열화를 달성하기 위함임

- **(품질 향상) 포스코도 중국철강 업체의 저가 공격과 철강 불황기에 대비하기 위하여 품질향상과 비용절감 중심의 비상경영체제에 돌입함**
  · 포스코는 2005년 매출액 21조6,950억 원, 영업이익 5조9,120억 원, 순이익 4조130억 원으로 2004년에 비해 괄목한 성장을 거둠
  · 그러나, 철강 불황기 도래와 중국의 저가 철강재 대량 유입 등으로 경영환경이 매우 어려울 것으로 예상하여 비상경영체제를 갖춤
  · 또한 인천제철소의 적극적인 투자와 6시스마 운동, 낭비요인제거를 위한 제도 및 관행 등 비용절감과 품질향상을 위한 구조조정에 착수한 상태임

- **(업종 전환) 두산그룹과 STX 그룹은 M&A를 통해 기업의 주력 업종의 전환을 시도하는 구조조정을 실시하였음**
  - 1999년, 맥주 등 23개의 계열사를 두었던 두산그룹은 소비재 기업들을 매각하는 대신 한국중공업 등을 M&A하여 중공업그룹으로 탈바꿈을 시도
  - STX그룹은 쌍용중공업을 기반으로 대한통운, 범양상선, 대동조선 등을 인수함으로써 조선·해운·물류사업을 연결하는 해운 물류기업으로 사업구조를 전환함

4. 기업의 바람직한 新구조조정 비전 및 전략

: 'V-Bigs' (Vision, Blue ocean, Innovation, Globalization, Structure reorganization)

- **(방향) 미래의 새로운 시장 창출을 기반으로 지속적 성장을 추구하고 글로벌 경쟁력을 갖춘 거대기업으로 발전**
  - 글로벌 기업들의 구조조정 특징은 경영악화에 따른 비용절감이나 규모축소보다는 성장성 있는 비즈니스 모델 구축에 초점을 맞추고 있음
  - 현시점이 그동안의 감량경영에서 벗어나 미래의 성장 동력을 확보해야 하는 중요한 시기이기 때문임

- **('V' : 비전) "미래를 리드하는 글로벌 거대기업 실현"**
  - 구조조정을 통하여 먼저 기업이 지향해야 할 미래를 설정하는 것이 중요
  - 새로운 성장 동력 발굴과 신시장의 개척을 통하여 글로벌 기업들을 선도할 수 있는 기업 역량을 바탕으로 한 거대기업 실현을 지향
  - 성장을 지속하기 위해서는 기업은 끊임없는 변신이 요구되며, 장기적 관점에서 기업 성장을 견인하는 사업 분야 개척과 사업 구조 전환이 필요

- **('Bigs' : 전략) 미래를 리드하는 글로벌 거대기업으로 나아가기 위한 구조조정 전략은 'Bigs'로 표현할 수 있음**
  - 'Bigs'는 블루오션(Blue ocean) 탐색, 지속적인 경영혁신(Innovation), 글로벌화 추구(Globalization), 사업구조 재편(Structure reorganization)을 통해 미래의 글로벌 거대기업으로 발전하는 것을 의미함

- **('B' : 블루오션 탐색) 기존의 시장과 사업구조에 안주하지 말고, 新성장 동력의 발굴을 통한 블루오션 개척에 투자함으로서 미래의 글로벌 경쟁력을 확보해야 함**
  - · 선진 사례를 살펴보면 블루오션 창출을 위한 수단으로서 M&A가 핵심 수단으로 활용되고 있음
  - · 컨설팅회사 맥킨지의 조사 결과, 성공적으로 성장한 기업의 80%는 M&A 방식으로 新시장에 진입하거나 외형을 키웠음

- **('I' : 지속적 혁신) 경영 효율화 및 신기술에 대한 혁신을 통해 글로벌 경쟁력 확보에 주력해야 할 것임**
  - · 기술개발 및 경영혁신을 통한 경쟁력 확보는 新구조조정 흐름인 역량 강화형과 新성장 창출형, 모두에서 나타나는 공통적인 현상임
  - · 철강업계에 PI(Process Innovations)를 도입한 포스코나 육상도크 건조를 개발한 현대중공업은 지속적인 혁신으로 글로벌 경쟁력을 유지하고 있음

- **('G' : 글로벌화 추구) 비용절감을 위한 아웃소싱과 新시장 진출을 위한 전략적 제휴 등을 통해 글로벌한 사업 전개가 요구됨**
  - · 선진사례 중 넛산은 르노와의 전략적 제휴를 통해 경차 시장에 진출하였고, GM은 비용절감을 위해 한국 부품업체와의 거래를 증가하였음
  - · 고임금과 노사분규로 인해 점차 경쟁력이 감소하고 있는 국내 기업들의 경우, 글로벌 아웃소싱과 전략적 연계는 유용한 대안이 될 수 있음

- **('S' : 사업구조 재편) 장기적 전략에 입각한 사업구조 재편을 통해 기업역량을 집중해야 할 것임**
  - · 비수익사업의 과감한 정리와 수익성 높은 사업에 역량을 집중하여 사업구조의 재편을 통한 안정적 사업 포트폴리오 구축이 요구됨
  - · 新시장 진출 및 사업다각화를 위하여 부문 횡단적 경영체제의 구축과 인재 육성을 통한 기업 역량의 내재화가 고려되어야 함

연구위원 허만율 (myhur112@hri.co.kr, 02-3669-4127)
연구위원 이철선 (cslee@hri.co.kr, 02-3669-4128)