

2. 主要 大企業 그룹의 事業 構造 再編

- (焦點) 금번 재편 방향의 요체는 事業 構造면에서는 중핵 업종 중심의 고도화, 經營 構造면에서는 경영의 분권화임
- (評價) 이를 통해 그룹들은 시너지 效果의 提高, 資源의 집중화가 가능해져 21세기 성장의 토대를 마련하게 되었으나, 그룹내 重複 投資 및 經營의 非效率性 발생 가능성을 내포하고 있음.
- (展望) 앞으로의 경영 방향은 垂直的 事業 多角化에의 집중, 그룹 經營力의 強化 體制 구축, 부문(소그룹)·개별 기업의 差別化 및 融合化에 역점을 둘 것으로 예상됨

○ 業種內 高度化로의 사업 구조와 經營 分權化로의 경영 구조 재편

- 사업 구조의 업종내 고도화 달성 : 제조업 중심의 고부가가치, 고투자 사업군을 중심으로 擴張的 構造 調整을 행하였으며, 반면에 섬유, 유통, 서비스, 일부 기계 분야에서는 축소 또는 매각 구조 조정을 단행하였음
  - 그룹마다 중핵 사업군 형성은 구조 특성별로 다르지만, 주로 현재 또는 미래의 주력이 될 자동차, 전자(정보통신 포함), 중공업(기계, 조선 등) 부문임
- 경영 구조의 분산화 지향 : 기존의 中央 統制的 그룹 경영 구조를 탈피하고, 단위 중심 조직(부문, 개별 기업)에 권한을 위양하면서, 전문 경영인에 의한 자율 경영 방식을 도입하였음.
  - 그룹 기획 조직의 축소 또는 폐지

<主要 大企業 그룹의 事業 構造 再編 方向>

|       |       | 현대 그룹   | 삼성 그룹                                   | 대우 그룹                                     | LG 그룹*                |
|-------|-------|---|---|---|-----------------------|
| 사업 구조 | 개편 중심 | 부문(업종 중심)                                     | 소그룹(업종 중심)                              | 주력 중심 계열사                                 | CU(사업문화단위)            |
|       | 사업 부문 | · 6 부문(자동차, 중공업, 건설, 전자, 제철·기계, 화학)<br>· 지원기업 | · 4 부문(전자, 기계, 화학, 금융·서비스 부문)<br>· 독립회사 | · 5 부문(자동차, 전자·통신, 조선·중공업, 건설, 무역·금융 서비스) | · 20CU<br>· 기타 CU外 회사 |
| 경영 구조 | 그룹 운영 | · 그룹 운영 위원회<br>· 각 전문업종 부문 책임경영자로 구성          | 비서실, 그리고 계열사별 소그룹별 전략 기획실 설치            | -   | 정책위원회                 |
|       | 조직 長  | 부문별 책임경영자                                     | 중핵 회사별 소그룹장                             | 각사 회장                                     | CU 장                  |

\* LG 그룹은 주로 기존의 사업 구조나 경영 구조 틀은 거의 유지하면서 소유 구조의 측면을 강조하였음.

○ 21세기 그룹 成長의 方向을 설정한 반면 重複 投資를 통한 資源 浪費 초래

- 금번 재편으로 대기업 그룹들은 다가올 21세기 정보화 시대에 생존과 성장의 기본 방향을 설정하게 되었다고 긍정적으로 평가할 수 있지만, 경제 외적 논리에 의한 면도 있어 상당한 문제점도 내포하고 있음.
- 즉, 제한된 경영 資源을 통한 시너지 효과 창출을 기대할 수 있지만, 장기적으로 는 국가 차원에서는 資源 낭비의 가능성을 내포

(긍정적인 면)

- 현재 신규 진출 분야의 축소, 경쟁 가속화, 기술의 융합화·시스템화되고 있는 상황에서는 그룹내 동업종 계열사들을 연결시켜 시너지 효과를 극대화시킬 필요가 높아짐
- 미래 생존에 필수불가결하게 영위해야 할 진출 사업 구조를 명확히 하여 제한된 經營 資源을 效率的으로 활용할 수 있게 됨

(문제점)

- 사업 구조 조정이 경제 외적 논리에다가 소유 관계인 사이의 재산 분할 성격을 띠고 있어 사업간 상호 연결성, 사업 성장성, 그리고 사업 보완성을 위해 필요한 사업 부문 진출 등에 대한 평가가 다소 등한시 되었다는 점임.
- 이에 따라 장기적으로는 국가 차원의 중복 투자 문제가 야기되는데, 그룹들은 향후 경영 효율성 증대를 위해 금번에 분리 또는 매각된 업종으로 진출 할 가능성이 높아졌으며, 또한 부문간 경쟁 심화로 부문별로도 필요 사업 영역이 확대될 수 있다는 점임.
- 제조업 중심의 재편으로 그룹간 중복 사업 부문이 많아진 점도 資源 낭비 초래
- 그룹별 내포된 문제점

| 그룹 | 문제점  |
|----|--|
| 현대 | · 장기적으로도  앞으로는  소유  지분의  분산화에  따른  경영권의  확보와  안정적  자금  조달의  방안으로  그룹내  금융  부문을  유지시키는  것이  바람직함.                                 |
| 삼성 | · 그룹 - 소그룹  간사회사간  간접  연결  방식에  의한  의사결정  지체<br>· 계열  분리  대상기업과의  소유  지분  청산에  어려움이  존재  |
| 대우 | · 각사  회장제에  의한  독립형  경영  구조는  그룹내  시너지  효과  창출에  장애가  될  것임.  중앙통제적  경영  구조하에서  전략적  의사결정을  행할  필요가  있기  때문에  독립형  경영에는  한계가  있음 |

○ 向後 經營 方向

- 중심 단위 조직의 長에 의한 책임 경영 관리 체제가 정착할 때까지는 현재와

같은 그룹 중심의 경영이 유지되겠지만, 분산형, 전문 경영인 체제, 자율 경영, 현장 경영이라는 특징을 어느 정도 띠게 되면 지금까지와는 다른 경영 방향이 전개될 것임

- 그룹 및 부문의 垂直的 事業 多角化에 집중

- 주력 부문의 선정으로 그룹 사업 구조는 비관련 사업 다각화보다는 중간재·소재 그리고 기존 진출 사업간의 융합화에 의한 복합 시스템 사업을 중심으로 한 수직적 신규 사업 진출이 확대될 것임
- 또한 부문(소그룹) 또는 개별 기업들도 기술·시장 연관도가 높은 업종 구성으로 부문내 기술 융합 가능성이 증대되어 내부 자원 동원력을 활용하여 새로운 사업 또는 제품 분야에 진출하는 기술 베이스 형태의 다각화가 많아 질 것으로 보임

- 그룹 경영력의 강화 체제 구축

- 그룹 차원에서는 분산 경영으로 발생된 경영력 약화를 보완할 경영 통제 시스템을 구축할 것임. 특히 그룹 통제 효율성 제고를 위해 그룹 본사와 부문 사이의 효과적이고 신속한 자원의 동원, 분배, 통제와 정보의 수집, 분석, 전달을 가능케 하고, 궁극적으로 네트워크 파워 強化를 위한 Information System 基盤을 조성할 것임
- 한편 부문간 경쟁으로 부문의 단기 실적지상주의와 부문별 제도 특성(예; 임금) 차이가 심화될 가능성이 예상되므로 이에 대응한 그룹 차원의 가이드 라인을 제시할 것임
- 그룹 기획 조직도 기존의 경영 관리 중심의 역할에서 보다 장기적 안목에서 신규 사업 진출, 투자 방향, 부문별 전략 조정 등 미래 경영에 요구되는 전략 창조형으로 변모

- 부문, 개별 기업의 차별화, 융합화 증대

- 지금까지는 경쟁자에 대한 그룹 차원의 대응력이 중요시되었으나 이제는 부문별 독립 경영 강화로 부문별 대응력이 보다 필요해질 것임. 따라서 경쟁력 증대를 위해 부문별로 특화된 경영 방향이나 관리 제도·시스템을 적극적으로 전개할 것임
- 또한 동업종의 기업들을 책임 長이 운영하게 됨으로써 융합화의 경제(Economies of Fusion) 추구가 수월해졌으며, 이에 따라 부문내 經營 資源의 交換 去來를 활발히 하기 위한 인프라 구축이 증대될 것임
- 融合化의 經濟(Economies of Fusion)는 산업들이 기술적으로 결합됨으로써 기존의 산업이 창출하지 못한 새로운 시장을 창출하고, 이들 분야의 기술이나 자원, 지식 등이 최대한으로 활용됨으로써 얻어지는 經濟的 效果를 가리킴
- 즉 부문내 속한 기업들이 그 동안 여러 사업 분야에서 축적한 다양한 기술과 지식을 유기적으로 연결, 융합시켜 새로운 생산 기술과 지식을 창출함으로써 새로운 영역 확대를 도모할 수 있게 됨

(이 장 完)