

# 구조조정 방법 다양화되고 있다!

## 일본, 선택과 집중으로 박차 ... 분할·주식교환에 자체 재구축

일본기업들은 장기 경제불황을 극복하기 위해 앞으로도 대규모 구조조정을 지속 실시해야 한다는 입장을 나타냈다.

컨설팅기업 Black Stone과 외국계 법률사무소 Link Letters가 종업원 1000명 이상의 상장기업 47개를 대상으로 조사한 결과, 과거 3년간 채산성이 나쁜 사업 또는 자회사의 정리를 실시한 기업, 그리고 앞으로 3년간 구조조정을 시행할 기업이 전체의 90%를 넘어 사업의 선택과 집중을 목표로 했던 구조조정에 박차를 가하고 있음이 밝혀졌다.

또 연결 회계제도 도입 등 일련의 관련법 개정 등으로 가능해진 회사분할이나 주식교환 등 새로운 방법의 활용도 증가 추세이고, 앞으로도 사내의 구조조정을 포함한 재편성이 더욱 활발해질 가능성이 높게 나타났다.

약 70%가 건설·제조업으로 구조조정 현상에 대해서는 주로 그룹에서 재편성을 실시한 기업은 14.9%에 그쳤지만, 그룹 내외의 재편성을 병행 실시한 기업은 60% 미만, 그룹 밖과의 사업재편성 실시는 12.8%로 70% 이상이 그룹 중심을 벗어나 구조조정을 실시한다는 사실이 밝혀졌다.

90% 이상이 과거 3년간 채산악화사업 및 자회사의 폐지·정리를 실시했고, 그룹 밖 다른 기업과의 합병회사 설립(80.9%), 자회사·관련회사의 지분 추가획득(55%), 다른 기업에 자회사 등을 매각(55%) 등으로 나타났다.

구조조정에는 주식교환을 이용한 완전 자회사화(34%), 회사분할을 이용한 그룹 내 사업·자회사 등의 통합·재편(23%), 회사분할을 이용한 사업의 분리(21%) 등 상업·세금제도의 개정 등 일련의 관련법 개정으로 구조조정의 방법이 다양화되고 있다.

구조조정의 목적에 대해서는 핵심사업의 강화가 55%를 웃돌아 가장 많았고, 주주가치의 증대(42%), 성장 전략의 실현(40%)로 나타났다. 그러나 목적 달성도에 대한 질문에 대해서는 충분히 달성했다고 답한 기업은 없었고, 어느 정도 달성도 21%에 그쳤다. 50% 정도 달성은 34%가 답했고, 별로 달성하지 못했다(10%), 달성하지 못했다(4%) 등으로 구조조정의 목적이 달성된 기업은 결코 많지 않았다.

앞으로 3년간의 구조조정에 대해서는 채산악화사업 및 자회사의 정리·폐지가 90%를 넘어 앞으로도 사업재편을 계속할 전망이다.

과거 3년간과 앞으로 3년간을 비교하면, 자회사·관련회사의 지분 추가획득(55%가 29%로), 주식 거래를 이용한 완전 자회사화(34%가 21%로)가 후퇴되는 반면, 회사분할을 이용한 사업부문의 분리(21%가 42%로)나 회사 분할을 이용한 사업재편(23%가 38%로), 미공개 자회사의 상장·공개(15%가 27%로), 주식 거래를 이용한 그룹 밖 기업의 인수(2%가 27%로) 등이 증가, 구조조정의 방법이 한층 더 다양해질 것으로 예상된다.

일본기업들은 사업부문의 누적적자나 부채이자의 증가 등이 구조조정의 계기가 되는 사례가 많지만 조사에서는 66%가 종업원의 고용유지가 저해요인이 된다고 응답했다.

구조조정을 성공시키는 요인을 중요도와 실시도로 나누어 5단계로 평가한 결과에서 중요도가 높게 평가된 항목은 목적의 명확화, 명확한 결의와 자세, 성장 시나리오의 책정 3가지 항목이었고, 실시도는 명확한 결의와 자세, 목적의 명확화, 핵심사업 집중에 대한 평가가 높았다.

중요하지만 충분히 실시할 수 없는 항목은 성장 시나리오의 책정, 주주가치를 높이는 재편계획의 책정, 신속하고 집중적인 수행 3가지가 지적됐다.

일본기업들은 구조조정을 장기적인 가치성장을 실현시키는 방법으로 인식하고 있어 재편을 통한 포트폴리오의 재구축은 앞으로 본격 시행될 것으로 전망된다.

<Chemical Journal 2004/03/08>