

자 료

일본화학산업의 Restructuring

金内雅人(日本開發銀行)

1. 머리말

일본경제는 자산디플레이션을 동반하는 대형 조정국면 속에 고통을 겪으면서도 회복의 실마리를 모색하기 시작하였다. 그러나 기업부문의 구조 조정에는 역시 장기에 걸친 시간이 필요하며, 93년도의 기업영업실적은 엔고의 진행과 함께 4기연속 이익감소를 기록하게 될 것으로 예상된다. 戰後기간 내에 꾸준히 지속되던 「기업 성장의 시대」는 이제 그 끝을 맞은 것 같다.

이러한 수익의 부진을 받아들여 현재 많은 기업이 리스트럭처링을 추진 중에 있는데, 화학산업도 예외는 아니다. 그러나 현재 진행중인 리스트럭처링의 대부분은 고정비용의 압축이나 경비삭감 등 감량경영의 범위를 벗어나지 못하고 있는데, 그것은 단순한 불황대책에 불과하다고 평가할 수 있다. 즉 「사업의 재구축」을 의미하는 리스트럭처링 본래의 목적에는 그다지 부합되지 못하고 있다고 말할 수 있는 것이다.

앞으로 일본의 기업 부문이 현재의 불황을 벗어나 계속적으로 비약적인 성장을 이룩하기 위해서는 단기적으로는 고용조정이나 경비삭감과 같은 일시적인 방위책도 필요할 것이다. 그러나 중장기적인 일본경제의 성장률이 소폭에 머물러있다는 사실을 감안한다면 모든 기업은 장래의 사업전개를 노린 근본적인 리스트럭처링 전략을 강구할 필요성을 느낄 시점에 이르러있다. 그때의 구체적인 처방은 개개의 기업이나 업계가 안고 있는 病狀에 따라 달라지게 되는데 특히 이 문제를 생각할 때 중요한 관점으로서 기업행동의 「다각화」를 지적할 수 있다.

기업의 다각화전략은 「플라자 합의」 이래 시작된 엔고를 계기로 각 기업이 본격적으로 내수시장의 리스트럭처링을 검토하기 시작하였기 때문에 갑자기 각광을 받기 시작하였다. 그러나 그후 거품경제의 도래에 의해, 구조변화에 대한 압력이 저하되어 기업의 리스트럭처링이 불충분한 상태로 끝나버리고 말았다. 그뿐만 아니라 버블이 붕괴한 오늘날, 다각화전략의 실패와 신규사업의 재검토만이 크게 받아들여져 리스트럭처링의 한 방책으로써 「다각화」에 대한 시비 그 자체를 묻는 풍조조차 있는 실정이다.

확실히 현재 불황에 직면하고 있는 기업 중에는 버블기에 확장한 사업의 축소·재편을 강조하고, 본업회귀의 경영지세를 나타내고 있는 곳이 많다. 그러나 또 한편으로 이러한 불황 하에서도 새로운 산업 및 새로운 사업이 점점 생겨나, 대기업의 기반을 침식하고 있는 것도 역시 사실이다.

개별산업을 보더라도 전체산업 및 전체기업이 대체로 나쁘게 나타나는 것만은 아니며, 2극 분화가 현저해지고 있어 본격적인 기업간격차가 나타나고 있다.

이러한 현실과 인식의 갭은 이제까지 「다각화」에 관한 산업 통계가 정리되지 않았기 때문에 그 실증적인 증거와 정확한 논점에 대한 정리가 없는 상태에서 주관적인 논쟁만이 계속되고 있는데 기인하고 있다고 생각된다.

따라서 본고에서는 우선 일본 경제의 확대와 발전 속에서 「다각화」가 맡고 있는 역할을 생산(출하), 설비 투자, 연구개발의 3가지 관점에서 정량적으로 파악한 후에, 그에 대한 결정요인분석을 통해 앞으로의 다각화동향을 점치는 동시에, 「다각화」에 일정한 평가와 인식을 부여하고자 한다.

2. 산업구조변화와 「다각화」

본절에서는 일본산업구조의 변화 속에서 「다각화」가 맡고 있는 역할을 정량적으로 파악하고자 한다. 단 여기에서

다루는 다각화는 기업이 자사 내에서 복수의 산업분류에 걸친 생산활동을 하는 것(기업 내 다각화)으로 한정한다(그러한 의미에서는 기업이 어디까지나 본업의 범위 내에서 생산활동을 하고 있다하더라도 제품이 산업통계상 복수여 걸쳐 분류되는 경우에는 그 기업은 다각화 기업으로 간주된다는데 유의할 필요가 있다). 통산성의 공업 통계에 의하면, 1989년 시점에서 대상 회사 약 2만 개 사 중, 약 절반정도인 46%가 이미 기업내 다각화를 하고 있어, 다각화는 일반적인 현상이 되고 있다(<표 1> 참조)¹⁾.

<표 1> 다각화의 진출 형태현황

(단위: 社 %)			
연도	대상 신규 회사	자사 내에서 다각화를 하고 있는 회사수	다른 회사를 가지고 있는 회사수
1985	18,936 (100.0)	8,013 (42.3)	4,612 (24.4)
1987	18,962 (100.0)	8,259 (43.6)	5,003 (26.4)
1989	20,398 (100.0)	9,415 (46.2)	5,270 (25.8)

주: 회사 수는 중복 부분 포함.

자료: 일본 통산성, 「공업통계표(기업 다각화 등 조사편)」

그러면 일본의 다각화역사를 정량적으로 살펴보자. 앞에서 말한바와 같이 「공업 통계」로 대표되는 일본의 산업 통계는 기본적으로는 사업소 통계로, 산업의 사업산출(출하)액을 파악하는 것은 가능하겠지만 어떤 산업이 어떤 사업 분야에서 얼마만큼 생산을 하고 있는가, 즉 사업의 다각화진개를 파악하는 데는 통계의 제약상 불가능하게 되어 있다.

따라서 이 글에서는 현존하는 사업소 통계를 활용하여 사업의 전업비율(A 산업<主業>의 A출하액/A 산업<事業> 출하액)을 계산하였다. 사업의 전업 비율이란 각 사업의 출하액에서 차지하는 주업으로부터의 출하 비율을 나타내는 것으로, 「공업통계·품목편」의 「품목별출하, 산업에 관한 통계」에서 각 생산품목의 출하액에서 차지하는 주업으로부터의 출하액을 동일사업내의 전 품목에 대하여 집계함으로써 산업마다의 주업(본업)출하액을 구하고, 그것을 해당 산업의 사업 출하액으로 나누어서 계산한 것이다. 기업다각화가 진전되어 각 사업 분야에서의 이업종 교류가 추진될수록 해당 사업을 주업으로 하는 산출액 비율은 상대적으로 낮아지게 되므로 이 비율은 저하된다.

제조업의 대표적인 업종에 대하여 사업의 전업 비율을 살펴보면 (<표 2> 참조), 각 산업 모두 60년대의 고도경제성장기를 거쳐 70년대

<표 2> 기업 내 다각화의 장기추이(출하)

- 산업별 전업 비율 -

(단위: %)

사업	1970년	1980년	1985년	1989년
식료품	100	95.7	93.9	94.1
음료	n. a.	n. a.	95.9	96.4
섬유	99.8	93.8	93.7	92.7
의복	97.7	93.0	93.7	93.6
목재	99.6	95.0	94.2	94.5
가구	99.2	94.1	92.8	92.9
종이·펄프	99.6	94.7	93.4	94.2
출판·인쇄	n. a.	98.7	97.9	97.9
화학	98.7	89.3	87.0	86.1
석유·석탄	99.7	98.0	98.1	97.8
플라스틱	n. a.	n. a.	87.9	87.5
고무	99.2	92.8	90.6	87.9
과혁	98.6	95.0	93.7	95.1
요업·토석	99.7	94.0	93.5	95.6
철강	99.7	94.6	94.8	93.0
비철금속	99.3	90.8	91.7	86.5
금속 제품	91.6	86.7	86.6	87.3
일반 기계	96.1	82.2	82.0	79.8
전기 기계	99.8	89.4	88.1	89.4
(반도체)	96.9	83.4	82.9	81.7
수송용 기계	99.7	95.3	95.5	95.5
(자동차)	91.4	89.3	87.4	83.1
정밀 기계	97.8	88.8	86.7	87.0
기타 제조업	99.3	99.1	88.4	87.9

주: 전업 비율이란 각 사업의 출하액에서 차지하는 주업의 비율을 말한다. 예를 들면 A 산업의 전업 비율은 다음 식으로 나타낼 수 있다.

A 산업(주업)의 A 출하액/A 산업(사업) 출하액
 자료: 통산성 「공업통계표(산업편), (품목편)」

에 들어 와서부터 급속하게 전업비율이 저하하고 있다. 상징적인 것은 섬유, 제지·펄프, 요업과 같은 소재형 산업의 전업비율에는 그다지 변화가 나타나지 않고 있는데 반해, 일반기계, 電機, 精密 등 가공 조립형 산업에서는 저하가 두드러지고 있다는 것이다.

이것은 가전, 컴퓨터, 일렉트로닉스 등 앞으로 급속한 시장의 성장이 전망되는 사업분야에 대하여 적극적인 이업종 진입이 있었다는 것을 의미하는 것으로, 기업의 다각화가 산업구조의 변화에까지 영향을 미치고 있다는 점에서 매우 흥미롭다고 하겠다. 이러한 경향은 80년 이후에도 계속되었는데, 일본의 산업이 이업종으로부터의 진입 진전에 의하지 않은 구조적인 변화를 이루어왔다는 사실을 엿볼 수 있다.

한편, 화학산업으로 눈을 돌려보면, 소재형 산업 중에서는 예외적으로 전업비율이 저하하고 있다. 이러한 배경으로는 다음의 2가지이유를 생각할 수 있다. 첫째는 60년대 석유화학공업의 급속한 발전사례에서도 알 수 있듯이 시장의 확대규모가 매우 빨라 시장규모에 비해 최적 최소 규모가 상대적으로 소규모였기(즉 비과점적) 때문에 진입이 용이하였다는 것과 둘째, 의약품, 사진필름, 화장품 등 고수익분야로의 이업종 진입이 적극적으로 추진되었다는 것이다. 이러한 사실이 일본의 화학산업이 오늘날 국제적으로 볼 때 중규모 사업소가 다수난립하고 있는 배경이 되고 있다고 이해된다.

또 이 기간동안의 제조업전체의 출하액에서 차지하는 다각화사업(= 진입사업부문)의 신장률(年率 26.7%)을 살펴보면, 70년대에는 본업 사업(9.6%)의 약 3배에 달하였으며, 안정성장기인 80년대에도 다각화사업(전반 5.8%,

<표 3> 산업별 사업 출하액의 장기추이(본업 및 다각화 사업 부문)

(단위: %)

사업	산업별 사업 출하액 베이스 평균 성장률			그중 본부 사업 부문 출하액 베이스 평균 성장률			그중 다각화 사업 부문 출하액 베이스 평균 성장률		
	70~80	80~85	85~89	70~80	80~85	85~89	70~80	80~85	85~89
식료품	10.4	4.3	1.8	10.0	4.0	1.8	52.3	10.1	1.1
섬유	5.6	-0.0	-0.9	5.0	-0.1	-1.1	36.8	0.2	2.0
의복	10.5	3.1	3.3	10.0	3.3	3.2	20.6	1.4	3.6
목재	8.1	-5.1	1.7	7.7	-5.2	1.7	31.1	-2.6	0.6
가구	10.0	-1.1	5.5	9.5	-1.3	5.5	28.2	2.2	5.2
종이·펄프	10.0	1.4	2.7	9.5	1.2	2.9	33.5	5.0	0.1
화학	10.7	2.2	1.5	9.8	1.8	1.3	29.9	5.5	2.8
석유·석탄	19.4	-2.7	-12.3	19.3	-2.7	-12.4	36.7	-3.5	-9.4
고무	10.7	3.2	1.9	10.1	2.8	1.3	30.7	7.6	7.0
괴혁	9.9	0.2	2.3	9.5	0.0	2.6	21.4	4.1	-2.7
요업·토석	11.1	0.7	2.9	10.6	0.6	3.3	38.4	2.1	-4.4
철강	9.1	-0.1	-0.6	8.6	-0.1	-0.9	35.4	-0.8	5.4
비철금속	8.9	-4.0	2.5	8.1	-3.8	1.3	32.3	-5.7	12.2
금속 제품	9.5	3.4	4.9	9.0	3.4	5.0	13.7	3.6	3.8
일반 기계	8.6	5.3	4.0	7.2	5.2	3.4	22.4	5.5	6.3
전기 기계	10.1	10.1	4.4	9.1	9.9	4.7	46.2	12.1	2.1
수송 기계	11.2	6.2	3.0	10.8	6.2	3.0	36.2	5.5	3.0
정밀 기계	12.3	3.9	1.3	11.4	3.5	1.4	27.1	6.8	0.9
제조업계	10.2	3.4	2.2	9.6	3.2	2.1	26.7	5.8	3.4
				(9.5)	(3.0)	(1.9)	(10.6)	(0.5)	(0.3)

주: 괄호 내의 수치는 기여도

자료: 통산성 「공업통계표(산업권), (품목권)」

후반 3.4%)은 본업사업(전반 3.2%, 후반 2.1%)을 상회하는 신장세를 나타내었다(<표 3> 참조), 화학산업도 마찬가지로 다각화사업부문의 신장이 일관되게 본업사업을 상회하고 있으며, 시장경쟁은 점점 더 격화되고 있는 상황이다.

이와 같이 다각화는 70년대에 급속하게 진전되었기 때문에 최근의 증가tempo는 이전에 비하면 상당히 완만해지고 있는데, 일본 경제 전체의 파이신장이 둔화되고 있는 가운데 일관되게 본업 사업을 상회하는 확대를 이룩하고 있어 일본의 산업발전과 확대를 뒷받침하고 있다.

3. 설비투자과 연구개발에서 보는 「다각화」

이러한 산업구조의 다각화 구조는 기업의 설비투자행동에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 설비투자는 새로운 분야에 있어서의 사업기반을 확립하기 위한 것이므로 기업다각화의 선행적 지표라고 해도 좋다. 이러한 의미를 가지고 있음에도 불구하고 다각화를 위한 투자규모를 나타내는 통계는 대단히 적다.

기업이 어떠한 동기에서 설비투자를 추진하고 있는가 하는 「투자 동기」에 대해서는 현재 몇 군데의 은행 등에서 실시되고 있는 설비 투자 양케이트 조사가 있다 그러나 이것은 의식조사로서, 기업이 실제로 하고 있는 투자액의 얼마만큼이 다각화를 위한 것인가는 판단하기 어렵다.

따라서 이 글에서는 일본에서는 유일하게 기업의 설비 투자 금액을 主業과 事業의 양쪽으로 나누어 조사하고 있는

일본 개발 은행의 「설비투자 앙케이트 조사」(대상: 금융·보험을 제외한 자본금 10억 엔 이상의 중소기업)를 사용하여 대기업 설비 투자의 기업 내 다각화 동향을 분석해 보았다. 이에 따르면, 최근(85년도에서 90년까지의 6년간)의 설비 투자의 多角化度²⁾는 제조업이 7.0으로 비제조업의 5.3에 비하여 높고, 특히 섬유, 요업, 비철, 일반 기계 등에서 높은 다각화도를 나타내고 있다(<표4> 참

<표 4> 설비 투자의 다각화도

업종	다각화도(주업 베이스)
전산업	6.1
제조업	7.0
식품	2.0
섬유	34.4
종이·펄프	0.4
출판·인쇄	0.0
화학	5.0
석유	0.0
고무	0.4
요업·토석	10.8
철강	5.5
비철금속	12.4
금속 제품	6.2
일반 기계	11.9
전기 기계	2.0
정밀 기계	5.7
수송용 기계	3.4
기타 제조업	11.8
비제조업	5.3

자료: 일본 개발은행 「설비 투자 앙케이트 조사」

<표 5> 설비 투자의 본업 및 다각화 사업 부문 신장률

업종	본업 사업 부문	다각화 사업 부문
전산업	8.6	13.7
제조업	8.8	9.4
식품	12.7	14.1
섬유	7.9	6.0
종이·펄프	7.8	28.0
화학	10.3	1.5
요업·토석	5.9	9.6
철강	6.8	15.4
비철금속	14.8	16.1
일반 기계	11.1	12.3
전기 기계	7.6	13.9
수송 기계	9.6	19.6
비제조업	8.5	20.9

자료: 일본 개발은행 「설비 투자 앙케이트 조사」

조). 또, 이 기간 동안의 설비 투자 신장을 살펴보면 다각화 사업이 년 13.7%로, 본업의 8.6%를 상당히 상회하여 확대되고 있으며, 제조업에서는 섬유, 화학을 제외한 전업종에서 다각화사업이 본업의 신장을 상회하였다(<표 5>참조).

이와 같이 다각화 사업에서의 설비 투자의 신장은 제조업 및 비제조업의 양쪽에서 본업사업을 상회하는 신장을 이룩하여 다각화가 경기를 뒷받침하고 있으며, 동시에 그 부상 효과에도 좋은 영향을 미치고 있다는 것을 나타내었다.

마지막으로 연구개발의 다각화 동향을 어떻게 살펴볼 것인가. 총무청 「과학기술연구조사보고」를 토대로 최근 10년간의 제조업의 연구개발 다각화 동향을 살펴보면(<표 6>참조), 식료품, 섬유, 화학 산업의 의약품 사업으로의 진출과 요업, 철강, 비철, 일반 기계, 전기 기계, 정밀 기계 산업의 통신·전자 기기 사업으로의 진

<표 6> 산업별 연구개발비의 사업 분야별 지출 비율(10년 평균치)

식료품		섬유		화학		요업·토석		
1	식료품	60.27	섬유	31.71	의약품	38.11	요업·토석	53.54
2	의약품	28.89	종합 화학	30.70	종합 화학	24.78	종합 화학	16.35
3	기타 화학	4.09	의약품	15.81	기타 화학	23.06	통신·전자 기기	10.73
4	농림수산	3.76	기타 화학	6.52	유지	5.61	기타 제조업	3.64
5	유지	0.96	통신·전자 기기	2.69	통신·전자 기기	1.43	건설	3.37
6	일반 기계	0.80	자동차	2.41	식료품	0.95	일반 기계	3.02
7	종합 화학	0.62	전기 기계 기구	2.20	일반 기계	0.76	정밀 기계	1.90
8	전기 기계 기구	0.19	기타 제조업	1.27	전기 기계 기구	0.75	기타 화학	1.53
9	종이·펄프	0.18	농림수산	1.00	정밀 기계	0.71	전기 기계 기구	1.50
10	기타 제조업	0.05	요업·토석	0.89	요업·토석	0.66	의약품	1.15
11	건설	0.04	일반 기계	0.88	건설	0.64	출판·인쇄	0.76
12	요업·토석	0.04	정밀 기계	0.77	기타 제조업	0.38	자동차	0.69
13	섬유	0.04	식료품	0.65	농림수산	0.35	유지	0.32
14	통신·전자 기기	0.03	건설	0.61	식유·석탄	0.28	비철금속	0.31
15	금속 제품	0.01	종이·펄프	0.52	종이·펄프	0.27	금속 제품	0.31
16	철강	0.01	기타 운송 기계	0.47	섬유	0.26	광업	0.24
17	식유·석탄	0.01	출판·인쇄	0.43	출판·인쇄	0.23	고무	0.20
18	정밀 기계	0.01	고무	0.26	고무	0.23	섬유	0.08
19	출판·인쇄	0.01	유지	0.12	자동차	0.20	철강	0.08
20	고무	0.00	광업	0.07	기타 운송 기계	0.11	농림수산	0.07
21	비철금속	0.00	식유·석탄	0.02	비철금속	0.09	기타 운송 기계	0.06
22			금속 제품	0.01	금속 제품	0.08	식유·석탄	0.05
23					철강	0.03	식료품	0.05
24					광업	0.02	종이·펄프	0.04

철강		일반 기계		전기 기계		
1	철강	64.23	일반 기계	68.76	통신·전자 기기	57.83
2	종합 화학	9.75	통신·전자 기기	8.44	전기 기계 기구	32.93
3	통신·전자 기기	5.31	정밀 기계	5.64	일반 기계	3.46
4	금속 제품	4.42	자동차	4.21	자동차	3.32
5	건설	3.24	전기 기계 기구	3.90	정밀 기계	1.03
6	비철금속	2.38	금속 제품	2.09	종합 화학	0.37
7	종합 화학	2.11	기타 운송 기계	1.50	기타 운송 기계	0.25
8	기타 제조업	2.05	기타 제조업	1.20	금속 제품	0.23
9	기타 화학	1.31	철강	0.80	기타 화학	0.20
10	기타 운송 기계	1.22	종합 화학	0.79	기타 제조업	0.12
11	요업·토석	1.20	기타 화학	0.60	요업·토석	0.10
12	광업	0.95	종이·펄프	0.58	비철금속	0.08
13	자동차	0.74	요업·토석	0.51	철강	0.05
14	전기 기계 기구	0.51	건설	0.37	고무	0.01
15	정밀 기계	0.22	비철금속	0.30	유지	0.01
16	식유·석탄	0.12	고무	0.10	건설	0.01
17	의약품	0.11	농림수산	0.09	종이·펄프	0.00
18	농림수산	0.04	식료품	0.06	식료품	0.00
19	유지	0.02	출판·인쇄	0.04	농림수산	0.00
20	섬유	0.02	식유·석탄	0.02	섬유	0.00
21	식료품	0.02	유지	0.01	의약품	0.00
22	종이·펄프	0.01	섬유	0.00	광업	0.00
23	출판·인쇄	0.00	의약품	0.00	출판·인쇄	0.00
24	고무	0.00	광업	0.00		

출 등 크게 2가지로 관찰된다.

여기에서 각 산업의 본업에 대한 연구개발 비율과 매상 중의 본업 비율을 비교해 보면, 전체에서 연구개발비에 있어서의 본업 비율이 매상중의 본업 비율에 비하여 상당히 낮다는 것을 알 수 있다(<표 7>참조).

<표 7> 매상고 및 연구개발비 지출액의 본업 비율(89년)

(단위 %)			
主 業	(A) 매상 베이스	(B) 연구개발 베이스	(B)-(A) 差
식료품	90.1	57.8	-32.3
섬유	86.0	28.2	-57.7
종이·펄프	91.3	75.3	-16.1
종합 화학	81.0	49.5	-31.5
유지	74.7	50.3	-24.5
의약품	80.0	94.5	14.5
요업·토석	82.7	49.2	-33.5
철강	84.4	51.4	-33.0
비철금속	83.9	47.9	-36.0
금속 제품	90.3	58.2	-32.2
일반 기계	81.4	64.3	-17.1
전기 기계 기구	84.8	31.5	-53.2
통신·전자 기계 기구	84.0	70.4	-13.6
자동차	89.1	95.5	6.4
기타 수송 기계	67.0	3.6	-63.4
정밀 기계	84.2	51.8	-32.5

자료: 통산성 「공업통계표(기업 다각화 등 조사편)」,
총무청 「과학기술연구조사보고」

연구개발비에 있어서의 본업 비율이 높은 산업은 의약품과 자동차의 2가지 산업 뿐인데, 이들 2가지 산업에서는 본업에서의 경쟁력 강화를 위해 연구개발이 이루어지고 있으며 본업으로의 특화 경향이 앞으로 높아지게 될 것으로 예상된다.

한편, 상기 2가지 산업을 제외한 모든 산업에서는 연구개발의 본업 비율은 매상의 그것을 상회하고 있어, 탈본업 지향을 엿볼 수 있다. 연구개발은 장래의 다각화를 위한 경영 자원의 축적이기 때문에 거의 모든 업종에서 앞으로 본업비율이 저하될 가능성이 있다는 것을 시사하고 있다.

4. 「다각화」의 경제적 근거

이와 같이 일본 경제 전체를 대상으로 한 다각화 사업은 생산, 설비 투자, 연구개발의 모두에서 본업 사업을 상회하여 계속 확대되고 있다. 그러면 다각화를 하도록 이끄는 유인은 무

<표 8> 기업 내 다각화의 결정 용인

설명 변수	89년 다각화도
定數	38.841
연구개발비 비율(X_1)	4.732(3.74) ^a
기술의 인접성(X_2)	0.637(3.04) ^b
산업 성장률(X_3)	-1.770(3.02) ^b
동 상승률(X_4)	0.359(0.68)
산업 수익률(X_5)	-1.614(1.49) ^c
산업 규모(X_6)	-1.591(0.50)
산업 안정도(X_7)	0.133(0.08)
자유도수정 후 결정 계수(R^2)	0.666

a: 1% 수준에서 유의 b: 5% 수준에서 유의
c: 20% 수준에서 유의

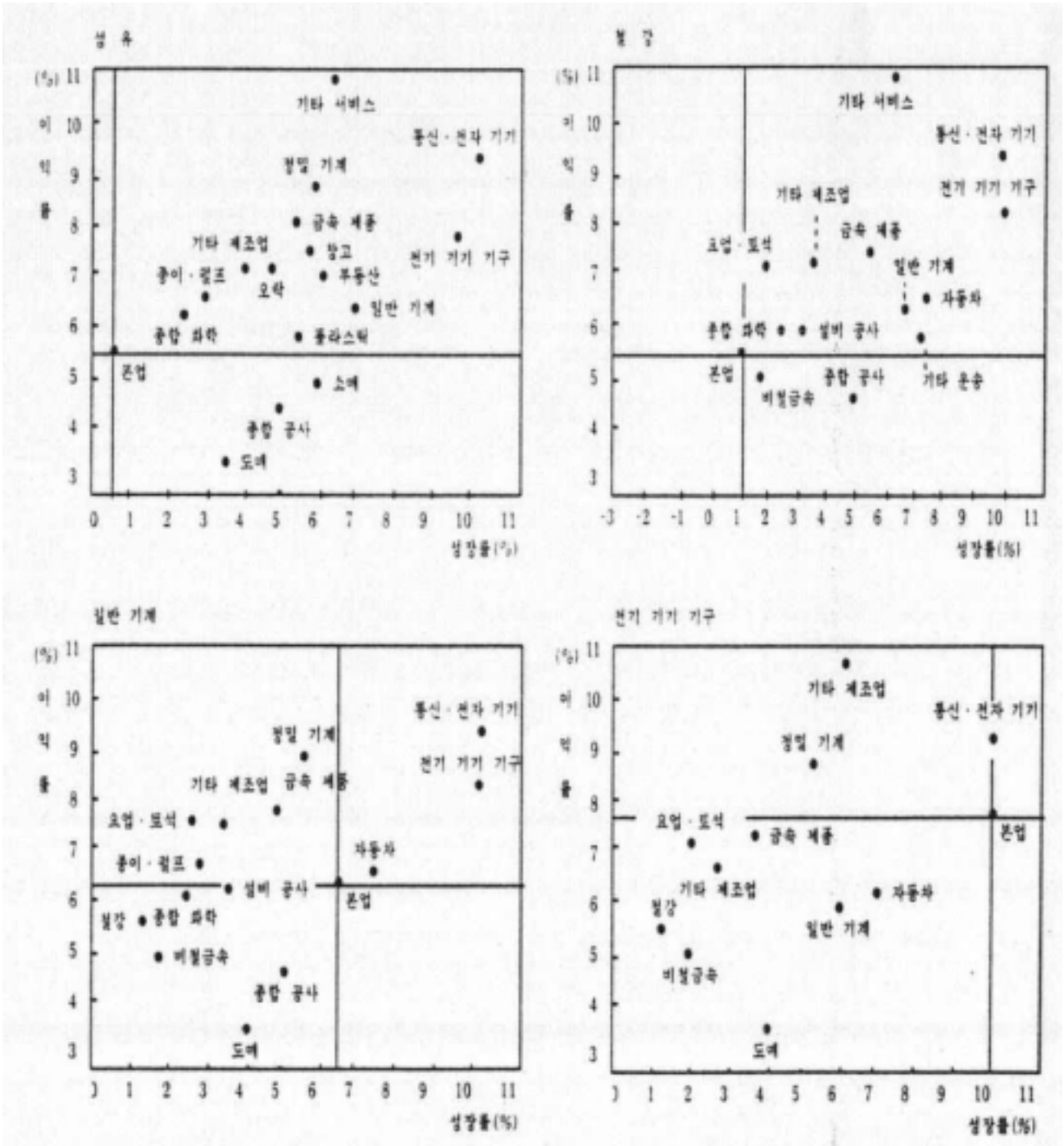
주: 추정식은 아래와 같다.

$$Y = \text{const} + \sum_{i=1}^7 b_i X_i$$
 단 Y는 89년 시점의 다각화율을, 각 설명 변수는 79년부터 88년까지의 흐름의 평균치를 이용하고 있다. 그리고 계측 대상 업종은 식료품, 석유, 제지·펄프, 종합 화학, 油脂, 의약품, 기타 석유·석탄, 고무 요업, 철강, 금속 제품, 일반 기계, 전기 기기, 통신·전자 기기, 수송 기계, 정밀 기계, 기타 제조업의 18개 업종이다.
 괄호 내는 t 값

엇일까? 제조업에 있어서의 기업 내 다각화의 결정요인을 분석해 보면, 본업 사업의 성장률과 이익률이 낮은 산업일수록, 또는 연구개발비가 많은 산업일수록 활발하게 다각화를 하고 있으며, 그 진출선은 기존 분야와 기술적 연관성이 강한 분야라는 결론을 얻을 수 있다(<표 8>참조).

사실, 주요 업종으로부터의 진출 분야를 살펴보면(<그림 1>참조), 섬유, 철강, 비철금속 등의 소재형 산업에서는 전자 기기, 일반 기계, 금속 제품 등 自産業 보다도 성장률과 이익률이 높은 사업으로 진출하고 있으며, 일반 기계, 전기 기계, 정밀 기계 등의 가공 조립형 산업에서는 서로 침투하여 연구개발에 의존한 기술입각형의 전개를 하고 있다. 또 소재형과 가공조립형에 공통된 특징으로는 도·소매로의 적극적인 전개가 관찰되고 있다. 이 분야의 성장률 및 이익률은 반드시 본업의 그것을 상회하고 있지는 않지만, 기존 분야의 활동을 통하여 구축된 유통 체제와 기업 브랜드와 같은 동시다중 이용 가능한 정보를 이용함으로써, 그것들을 독자적으로 구축하지 않으면 안 되는 전업 기업보다 값싼 추가 비용으로 진입할 수 있

<그림 1> 산업별 진출 패턴



다고 하는 정보 경제의 메리트를 누리고 있는 것으로 생각되기 때문에 결국 합리적인 다각화 행동의 결과라고 해석된다.

이와 같이 일본의 산업이 새로운 성장의 확보를 목적으로 보다 부가가치가 높은 산업, 성장률이 높은 산업으로 특화하고 있는 것은 매우 합리적인 기업 행동이며, 앞으로도 이러한 경향은 지속될 것으로 전망된다.

이러한 사실을 토대로 하여 「다각화」라는 관점에서 일본의 경제를 전망하면, 중·장기적인 일본의 성장률이 이제까지 보다도 낮아질 가능성을 감안할 때 앞으로의 기업 경영도 이제까지의 양적 확대에서 질적 전환이 요구되며 새로운 경영 전략이 필요하게 될 것이라는 점을 지적할 수 있다. 그 때 「다각화」라는 관점은 기업의 성쇠, 더 나아가서는 일본의 경제 성장의 열쇠를 쥐고 있을지도 모른다.

5. 맺음말

이상과 같이 일본의 제조 기업은 「다각화」에 의한 새로운 성장성의 확보를 통해 환경의 변화에 대응하고 있다. 이러한 경향은 중·장기적으로는 앞으로도 지속되겠지만, 특히 아래의 3가지 사실에 대해서는 충분히 인식해 둘 필요가 있을 것이다.

첫째는 다각화는 이에 필요한 자금이나 새로운 분야에 대응할 수 있는 인재의 확보 외에, 무엇보다도 확실한 기술이 뒷받침되어야 비로소 가능해진다는 점이다. 이것은 연구개발 비율이 높은 기업의 다각화가 진전되고, 그 상승 속도가 빠르다는 것과 본업 인접 분야로의 전개가 다각화의 중심이기 때문이라는 것으로도 알 수 있다. 따라서 평범한 결론이지만, 다각화에는 연구개발 활동이 가장 중요하다.

둘째는 앞의 견해와 표리 일체의 이야기가 되겠지만, 기업 다각화에는 실패하는 경우도 의외로 많다는 것이다. 關西生産性本部의 조사에 의하면, 일본의 대기업에서 신규 사업이 대체로 양호하다고 대답한 기업은 약 절반 정도이며 제조업에서는 성공률이 약 1/3, 철강이나 섬유 등 성숙 산업에서는 1/4에 불과하다. 대기업에서도 신규사업을 조성하는데는 참으로 어려움이 많다. 신규 사업에 어떻게 진입하느냐도 중요하겠지만, 어떻게 철수하는가도 중요한 기업 전략이 될 것이라는 점에 유의해야 한다.

셋째는 본업 자신의 리스트럭처링의 필요성이다. 예를 들면, 생산과 판매의 방법을 바꾸고, 비용 구조를 바꾸고, 논기를 단축하기 위한 구조를 만드는 등이 이러한 방법일 것이다. 그러나 인원 감축은 비용 구조를 바꾸기 위한 하나의 수단에 불과하다. 리스트럭처링 하면 고용 삭감이라고 하는 오해를 생기게 한 것은 불황 속에서 인원을 삭감함으로써 비용을 줄인다고 하는 안이한 행동을 하는 기업이 많았기 때문이다. 물론 일시적인 방위책은 필요하겠지만, 거기에만 의존한다면 참다운 리스트럭처링을 실현할 수 없다.

예를 들어 성숙된 산업에서도 본업 중에서 새로운 구조를 만들면 발전을 가능하다. 이제까지의 틀에 매이지 않고 본업의 한가운데서 새로운 사업을 조성한다는 차원에서의 리스트럭처링에도 주목할 필요가 있을 것이다.

*이 글은 「化學經濟」(1993년 10월 호)에 실린 "化學企業のリストラと課題 - 多角化どリストラ-"를 번역, 정리한 것이다.

(朴 敬 善 編譯)

주석 1)일반적으로는 「다각화」가 85년 이래 특히 급속하게 진전되었다고들 생각하는데, 실제로는 그 이전에 상당한 부분이 진행되고 있었다. 85년 이래 다각화 기업의 비율은 겨우 4% 밖에 상승하지 않았다. 현재의 다각화 전략의 재검토와 본업 회귀를 주장하는 논의는 이러한 4% 중 더욱 일부만을 가리킨 논의에 지나지 않기 때문에, 이러한 논의로 다각화 전반을 평가한다는 것은 실태를 왜곡시킬 우려가 있다.

주석 2)多角化度란 集中度와 반대되는 개념을 가리키는 것으로, 다음 식과 같이 정의된다.

다각화도 = 100 - 집중도

또 집중도의 정의는 아래와 같다.

$$\text{집중도} = 85 \sqrt{\sum_{i=1}^n P_i^2}$$

P_i : 제1번째($1 \leq i \leq n$)사업 분야의구성비

n : 사업 분야 수

예를 들면 사업 분야가 2가지이고, 그 구성비가 본업 70, 겸업 30인 경우, 다각화도는 아래와 같이 된다.

다각화도 = 100 - 집중도

$$= 100 - 85\sqrt{70^2 + 30^2}$$

$$= 23.8$$

또 사업 분야가 1가지(경업이 없음)인 경우, 다각화도는 0이 된다.