

# 經濟不況下の 日本企業의 競爭力 強化戰略

夫鐘哲\* · 金範國\*\* · 徐賢珍\*\*\*

## 目 次

- I. 序 論
- II. 經濟不況下の 日本企業의 經營戰略
- III. 리스트럭처링에 의한 競爭力 強化戰略
- IV. 리엔지니어링에 의한 競爭力 強化戰略
- V. 結 論

## I. 序 論

1990년대에 들어서서 버블經濟의 崩壞와 enko 등에 의한 장기적인 경기침체와 이로 인한 기업의 수익력 저하는, 과거 日本經濟의 「技術革新에 의한 企業成長」이라는 好循環 사이클을 무너지게 하고 있다. 이로 인해 國際競爭力이 약화된 日本企業에서는 전사적인 차원에서 기업의 收益力을 回復하고 약화된 國際競爭力을 強化하기 위한 다각적인 경영전략이 책정되어 추진되고 있다.

이 중에 대표적으로 실시되고 있는 日本企業의 競爭力 強化戰略으로서 리스트럭처링과 리엔지니어링을 들 수 있다. 리스트럭처링에 의한 競爭力 強化戰略은 긴급피난적인 경비의 삭감을 주 목표로 한, 短期的 측면에서 設備投資의 壓縮과 販賣管理費의 削減과 같은 긴급적인 經費節減, 長期的 측면에서 소비자의 수요에 적합한 浪費없는 製品의 開發, 多品種·少量 生産體系의 再檢討, 本業 回歸로의 움직임, 雇用面에서의 새로운 움직임과 같은 生産體系의 再檢討, 그리고 國際的 측면에서 市場競爭, 橫的인 經營으로부터 個性發揮型 經營으로의 이행과 같은 經營體質·構造의 再檢討가 다양하게 추진되고 있다(經濟企劃廳編, 1993, p. 324).

이러한 리스트럭처링전략은 기업의 수익력 회복을 위해 事業構造의 縮小指向의 측면에서의 原價 節減에 의한 競爭力回復이라는 면이 강해 이에 따른 한계 등이 지적되고 있다. 이에 따라 顧客指向 또는 顧客滿足을 통한 收益增大, 즉 價値創出에 의한 國際競爭力 強化戰略의 하나로서 리엔지니어

\* 경상대학 경제학과 교수  
\*\* 경상대학 경영학과 교수  
\*\*\* 경상대학 회계학과 부교수

어령으로의 전환이 모색되고 있다.

이에 본고에서는, 과거 네 차례에 걸친 日本企業의 經濟不況下의 主要 經營戰略을 살펴 본 후, 현재의 장기적인 경기침체를 극복하기 위해 國際競爭力의 強化 차원에서 실시되고 있는 리스트럭처링과 리엔지니어링에 대한 經營戰略에 대해 日本企業의 現況과 特質을 분석함을 연구 목적으로 하고 있다.

Ⅱ 장에서는 일본기업의 과거 네 차례에 걸친 經濟不況, 즉 제 1차 石油危機와 제 2차 石油危機, 엔高 및 현재의 平成不況下의 主要 經營戰略을 분석한 후, Ⅲ 장과 Ⅳ 장에서는 현재의 복합적인 경제불황을 극복하기 위해 본격적으로 실시되고 있는 리스트럭처링戰略과 점진적으로 추진되기 시작하고 있는 리엔지니어링戰略에 대해 그 현황과 특질의 분석, 사례의 고찰을 한 후 그리고 이에 대한 課題와 展望을 살펴 본다.

## Ⅱ. 經濟不況下의 日本企業의 經營戰略

### 1. 日本의 4大 經濟不況의 概要

일본은 1960년대의 高度 經濟成長 이후 현재까지 네 차례에 걸친 經濟不況을 거치고 있다. '73년의 제 1차 石油危機와 '78년의 제 2차 石油危機에 의한 경제불황, 그리고 '85년의 엔高에 의한 경제불황을 경험하였으며, 현재 平成不況이라고 불리는 1990년대의 돌입이후 長期的이고도 構造的인 複合不況에 부딪혀 있다.

이러한 네 차례의 經濟不況의 개요를 보면, 다음과 같다.

#### (1) 제 1차 石油危機

'73년 10월의 제 4차 中東戰爭을 계기로 발생한 제 1차 石油危機는, 인플레이션과 國際收支赤字를 발생시키면서 종래의 高度 經濟成長에서 마이너스 經濟成長을 초래하였다. 특히, 收入石油에 대한 依存度(당시, 에너지源에 대한 석유의 비중은 77.6%)가 매우 높았기 때문에 이에 따른 原油價格의 暴騰에 의한 경제적인 부담과 그 영향은 막대하였다.

原油價格(수입통관가격)은 배럴당 3.3달러('73년 평균)에서 10.8달러('74년 평균)로 급등에 따른 石油危機의 影響은, 일본의 名目GNP에 대한 石油收入金額의 比率을 1.5%에서 4.1%('74년 기준)까지 높이는 영향을 미친 것으로 나타났다.

(2) 제 2차 石油危機

'78년 12월에 발생한 제2차 石油危機는, 原油價格이 '81년의 경우 2.7배에 달하면서 발생하였다. 石油收入金額의 名目GNP에 대한 比率는 5.0%('80년 기준)까지 증가하여 제 1차 石油危機에 의한 동 비율 4.1%('74년 기준)을 상회하였다. 그러나, 제 2차의 石油價格의 急騰에 의한 국가경제적 영향은 제 1차의 영향보다 비교적 낮은 것으로 나타났다(經濟企劃廳編, 1993, p. 307).

이와 같이 두 차례에 걸친 石油危機에 의한 經濟的 影響은, 제 1차 石油危機 以前까지는 日本經濟의 平均 經濟成長率이 10%전후였는데 비해, 제 1차와 제 2차의 石油危機 以後 '80년경까지는 5%대로 거의 半減하였다. 그후, 제 2차 石油危機 以後 1980년대에 들어서서는 經濟成長率이 더욱 둔화하여 3%대로 하락하고 있다.

(3) 엔高不況

엔高不況은 '85년 9월의 플라자合意를 계기로 해서 발생하였는데, 동년 9월의 달러당 엔貨率이 237엔(월중 평균)이었던 것이 '86년 8월에는 154엔(월중 평균)까지 상승하여 일본기업의 國際競爭力의 弱化和 收益力의 低下를 초래하였다.

엔高에 의한 기업의 국제경쟁력의 약화 또는 수익력의 저하는 대부분의 일본기업이 輸出依存型이었기 때문에 그 영향이 컸던 것으로써, 반대로 輸入依存型の 기업에서는 엔고에 의한 收益力이 增加되어 엔고는 플러스적인 영향을 미치기도 하였다."

이와 같이, 엔高不況은 石油不況과는 반대로 交易條件을 有利하게 한다든지 혹은 實質所得을 增加시킨다든지 하는 면도 있으나, 輸出採算性의 惡化和 國際的 측면에서의 人件費의 上昇을 초래하였다(經濟企劃廳編, 1993, p. 309).

(4) 平成不況

1990년도의 전후로 시작된 平成不況은,

- ① 버블經濟의 崩壞에 따른 내수경제의 장기적 침체
- ② 과잉 설비투자에 의한 需要供給體制의 不均衡
- ③ 산업계의 雇用 및 人力調整의 必要性 대두
- ④ 버블경제하의 M&A, VB(Venture Business)와 같은 戰略的 海外事業의 失敗
- ⑤ 엔高의 再發에 따른 國際競爭力의 下落과 收益力 低下

라고 하는 특징하에서, 기업 수익력의 면에서 4년 連續減少라고 하는 고도성장이후 최고의 경기침체 현상을 보이고 있다.

'93년도 기업의 經常利益은 전년도에 비해 9.7%감소하고 있으며, 賣出額 對比 經常利益率에 있어서도 제조업의 경우 '90년도부터 급속하게 저하하고 있다. 製造業의 收益變動要因을 분석한 결과를 보면, 첫째 '92년도의 경우 賣出數量의 減少에 의한 減益이 큰데 비해 '93년도의 경우

1) 엔고의 초기('86년 말경)에는 '엔高好況'이라는 景氣上昇局面을 나타냈다. 즉, 엔고에 의한 物價引下의 効果와 實質所得의 증가를 보였기 때문에, 消費와 設備投資의 好機를 제공하기도 하였다.

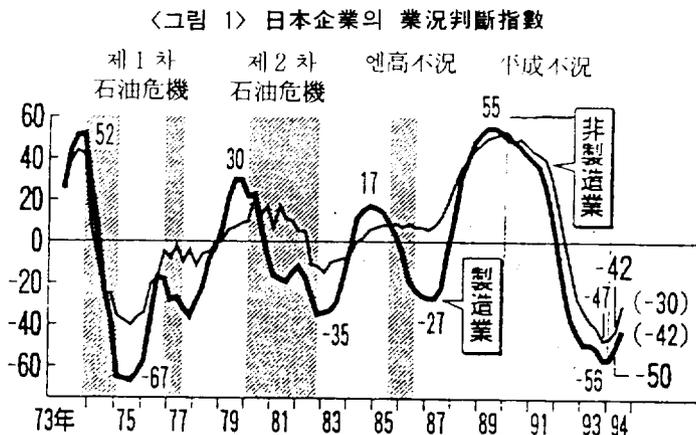
賣出價格의 下落에 의한 減益이 컸으며, 둘째 '92년이후 固定費의 減少가 増益에 기여하고 있는데 비해 리스트럭처링의 효과에 대한 의문이 발생하고 있으며, 셋째 엔高의 影響을 포함한 交易條件의 改善이 계속되고 있는 것 등으로 나타났다[經濟企劃廳編, 1994, p.70].

企業收益性의 長期的 低下傾向에 따른 원인을 資本收益性의 觀點에서 분석한 결과를 보면(若彬·山田, 1994, pp.19-22), ROA(Return On Asset: 總資本利益率)는 1960년대로부터 점진적으로 일관해서 低下하는 傾向을 보였으며, 1990년대에 들어서서는 급격히 하락하고 있는 것으로 나타났다.

1960년부터 1992년까지의 주요 기업의 ROA추이를 분석한 결과, 修正前 ROA의 경우 14%('60년)에서 6%수준('92년)으로 일관해서 下落하는 傾向을 나타내었다(수정후ROA의 경우, 각각 12%에서 5%수준으로 하락). 이러한 企業收益性의 長期的 低下에 대한 要因의 하나로서 管理費의 增加率(21.3%)이 賣出額의 增加率(14.5%)을 상회하고 있음을 들고 있으며, 이점이 비용의 측면에서 利益의 壓迫要因으로 지적되고 있다. 이로 부터 고도 경제성장기의 「規模의 經濟性」, 즉 大量生産·市場擴大에 의한 コスト競爭力과 市場支配力의 強化를 유도하여 이것은 資本效率과 收益性을 向上시킨다는 인식에 문제점이 제기되었다.

이와 같이 平成不況은, 상술한 바와 같이 과거 세 차례의 석유위기 및 엔고에 의한 경제불황과 다소 相異한 現狀과 特質을 나타내고 있으며, 기업의 事業構造 및 雇用構造의 측면에서의 變化를 요구하고 있어서 그 영향은 심각한 것으로 간주되고 있다. 특히, 雇用問題와 관련해서는 日本的 經營의 하나라고 일컬어지는 終身雇用制度가 매우 심각한 문제로 부각되었다.

이상의 經濟不況의 推移를 企業의 業況判斷指數에 의해 나타내 보면, <그림 1>과 같다.



(주) 사선부분은 경기불황기를 나타냄. ( )속의 수치는 '94년 9월까지의 예상치임.

日本經濟新聞[1994년 6월 11일]의 기사에서 平成不況의 期間表示를 가필함.

- 3) 日本銀行의 短期經濟觀測調査에 의하면, 기업의 業況判斷이 이번 경제불황의 景氣後退局面에서 처음으로 개선하고 있음을 발표하였다. 제조업의 경우, 業況指數가 '93년 하반기에는 최저 마이너스 56로 나타나 제 1차 石油危機 이후 가장 심각한 상황임을 나타냈다(日本經濟新聞, 1994년 6월 11일자 相關기사 참조).

## 2. 經濟不況下の 經營戰略

일본기업은 상기의 네 차례의 경제불황을 대처하기 위해 省力化나 合理化에 의한 주로 原價節減型 減量經營을 추진하여 각각의 경제난국을 극복하였다. 이 과정에서 지속적인 經濟成長을 유도함과 동시에 國際競爭力의 向上을 위한 노력을 경주해 왔는데, 경제불황하에서 日本企業이 추진한 주요 經營戰略은 다음과 같다.

### (1) 제 1차 石油危機下の 經營戰略

원유가격의 폭등에 의한 제 1차 石油危機를 극복하기 위해 일본의 거의 모든 기업은 經濟의 危機意識下에 減量經營을 실시함과 동시에 경영자원의 절약과 군살빼기 작전과 같은 全社의 原價節減戰略을 추진하였다. 퇴직이나 전직 등 억격한 인원삭감 조치에 의한 원가절감의 노력도 있었지만, 주로 製造 및 物流活動의 철저한 통제에 의한 減量經營과 에너지節約을 위한 省力化投資가 전사적, 국가적 차원에서 실시되었다.

그 효과는, 제 1차 석유위기후 勞動生産性이 급속하게 향상되었으며, 이것이 單位當 人件費의 低下를 유도하여 일본기업의 國際的 價格競爭力을 強化시키는 결과를 낳게 되었다(經濟企劃廳編, 1993, pp. 304-307).

특히, 제 1차 石油危機時에는 기업의 運·輸送活動을 중심으로 한 物流활동에 막대한 영향을 미쳤으므로, 經營合理化의 최대 초점은 物流戰略에 있었다고 말할 수 있다. 따라서, 物流合理化의 붐이 일어났으며, 성력화의 차원에서 運送과 倉庫(保管)의 機械化와 自動化에 대한 중요성 인식과 이에 대한 투자가 이루어지기 시작한 시기였다.<sup>3)</sup>

### (2) 제 2차 石油危機下の 經營戰略

'78년 12월에 발생한 제 2차 石油危機시에는, 국내의 인플레이션도 발생하지 않았기 때문에 대부분의 일본기업이 제 1차 석유위기의 경험을 살려서 「省力化」·「合理化」·「自動化」와 같은 經營政策이 추진되었다. 製造 및 物流活動에 대해서는 機械化와 自動化에 대한 戰略的 投資가 확충되었으며, 이와 함께 原價節減 내지는 原價効率의 向上을 위한 JIT, TQC가 확산, 보급되었다.

특히, 省力化를 위한 機械化나 自動化技術의 開發, 또는 輕薄短小의 니즈에 대응한 新技術, 新製品 開發戰略이 추진되어 研究開發戰略이 본격적으로 추진되었다.<sup>4)</sup>

### (3) 엔高不況下の 經營戰略

엔고불황은 특히 輸出主導型 기업의 경우 막대한 손실을 입게 되어, 輸出採算性을 확보하기

3) 제 1차 石油危機는 物流의 重要性을 개별 기업 뿐만아니라 국민경제적 차원에서 부각시키는 계기가 되었으며, 이로부터 物流합리화가 본격적으로 추진되기 시작하였다. 경제불황하의 日本企業의 物流戰略 및 物流리스트럭처링에 관해서는, 서현진(1994-b)을 참고할 것.

4) 석유위기를 계기로 日本과 獨逸의 경우, 높은 石油依存度를 완화하기 위한 省力化 技術開發을 대폭적으로 확산시킨 계기가 되었다(강영수, 1987, p. 283).

위한 전략으로서 輸出依存型 經營體質의 改善과 原價節減을 위한 합리화전략이 요구되었다. 국내적으로는 事業多角化에 의해 內需를 촉진시키는 한편 海外 現地生産을 추진하여 生産의 國際分業體制를 구축하려는 움직임이 확산되었다.

즉, 엔高的 利點을 이용한 海外進出戰略은 現地生産 내지는 部品の 海外調達을 강화시켰으며, 한편 국내적으로는 고객의 다양화, 개성화, 성숙화, 소프트화 등과 같은 國內 市場環境의 變化에 의해 多品種·少量의 生産 및 物流戰略을 강화하게 되었다. 특히 국내시장에 대한 事業多角化戰略과 事業強化戰略은 원가절감 보다는 원가상승을 초래할 수 있기 때문에, 이를 지원하기 위해 情報시스템의 구축, 技術高度化 및 自動化에 대한 실비투자가 이루어졌다. 이에 따라, 輸出主導型的 일본기업은 기업체질의 개선을 위한 事業構造의 變革을 海外進出을 통해 실시하기 시작하였다.

(4) 平成不況下的 經營戰略

장기적이고 복합적인 요인에 의한 平成不況은 일본기업으로 하여금 선진국 진입이후 최대의 경제적 위기에 처하도록 만들고 있다. 따라서 기업의 수익력 회복과 경영환경에 대응할 수 있는 본질적인 대책의 하나로서 既存·新規事業의 再檢討와 全社的 차원에서의 原價節減을 주요 대상으로 한 間接部門 및 本社管理스텝의 縮小·改編戰略, 즉 事業縮小型 리스트럭처링戰略이 전사적으로 실시되고 있다. 그리고, 이에 대한 문제점의 대처 및 長期的 競爭力強化方案으로서 리엔지니어링戰略이 점진적으로 확산되고 있다.

이상과 같은 네 차례의 經濟不況을 극복하는 과정에서 日本企業이 실시한 主要 經營戰略을 <표 1>과 같이 요약할 수 있다.

<표 1> 經濟不況下的 日本企業의 主要 經營戰略

經濟不況 (기간)	제1차 石油危機 (1973-1975)	제2차 石油危機 (1978-1981)	엔高不況 (1985-1986)	平成不況* (1990-1994)
불황대책 의 목표· 기업의 주요 경영 전략	「省力化」·「自動化」·「合理化」期		構造弁革期	事業再構築期
	· 감량경영체제 · 경영자원의 절약 · 현장작업의 개선 · 인원삭감등에 의한 원가절감 · 물류(수송) 합리화의 추진	· 輕薄短小의 제품 및 기술의 개발 · 물류자동화·기계화기술의 도입 · JIT, TQC의 확산	· 해외진출전략(현지생산화, M&A 등) · 정보시스템의 구축 · 소프트화·다품종·소량생산화전략 · 기술고도화의 대응전략	· 인력구조의 조정 · 사업부문 통폐합 · 이익중심형 사업구조의 개선 · 니즈중심형 기술개발체계의 강화 · 본사조직·기능의 슬림화 ↓
	↓	↓	↓	↓
	物流戰略	研究開發戰略	海外進出戰略	리스트럭처링 리엔지니어링

(주) \* : 평성불황의 기간은 일본의 주요 정부기관 및 경제단체에 의한 평가에 있어서 동불황의 종료를 1994년으로 지적하고 있으며, 또한 1995년부터 경기회복의 조짐이 나타나고 있기 때문에, 1990-1994년으로 나타냄.

### Ⅲ. 리스트럭처링에 의한 競爭力 強化戰略

#### 1. 리스트럭처링의 背景과 概念, 形態

석유위기와 엔고에 의한 경제불황은 國外的인 要因에 의해 발생했기 때문에, 原價節減을 목표로 한 기업의 전사적 物流, 研究開發 및 海外進出戰略의 추진을 통하여 무난히 극복되었다. 이 과정에서 일본기업은 높은 生産性 上昇力과 彈力的인 賃金體系에 의해 경제변화에 적합한 구조변화를 실현하면서 지속적으로 성장, 발전해 왔다.<sup>5)</sup>

그 배경에는 기업의 高附加價值化를 위한 노력으로서 市場으로부터의 시그널에 의한 기업의 활발한 設備投資 등에 의한 경영체제의 변혁을 꾀한 것으로 나타나고 있다. 여기서 말하는 市場으로부터의 시그널(signal)이란, 石油危機의 경우 石油價格의 上昇에 의한 에너지節約에 대한 시그널을, 그리고 엔고의 경우 輸出入價格의 變化에 의해 輸出依存型 經營의 變革에 대한 시그널을 의미한다. 이에 대한 기업의 노력으로는, 전자의 시그널에 대해 省力化戰略을, 그리고 후자의 시그널에 대해 內需開拓과 生産據點의 海外展開 戰略을 들 수 있다(經濟企劃廳編, 1993, p. 313).

그러나, 평성불황시에는 과거의 불황과는 상이한 특질을 보이고 있기 때문에 本質的으로 다른 經營戰略을 필요로 하였다. 이에 따라 불황의 초기에는 주로 原價節減을 통한 短期的 收益의 確保를 위한 리스트럭처링戰略이 광범위하게 추진되었다.

리스트럭처링(restructuring)의 概念을 살펴보면, 코바야시(小林, 1993, p. 22)는 “環境變化에 대응하는 效果的인 事業構造를 創出해 내는 것으로써, 經營資源의 再配分을 목적으로 한 經營革新의 한 방식”, 그리고 히라타(平田, 1994, p. 53)는 “時代變化나 企業環境에 적합하기 위해 事業形態나 事業運營方法에 組織的, 構造的인 修正을 가하는 것”이라고 정의하고 있다.

즉, 리스트럭처링은 時代的 變化와 企業環境에 적합한 事業構造의 基本的인 轉換을 통하여 企業의 體質改善을 꾀하는 經營革新의 한 방식이라고 말할 수 있으며, 「事業의 再構築」 또는 「事業構造의 調整」으로 번역되고 있다.

주로 기업에 있어서의 리스트럭처링은 「業務內容의 再檢討에 의한 經營構造의 재구築」을 의미하는데, 그 대표적인 내용으로서, ① 減量經營에 의한 既存分野의 縮小, 撤退, ② 새로운 事業의

5) 單位勞動費用(생산물 1단위당 임금비용)의 上昇率을 통해 生産性 上昇力을 살펴보면, 일본은 1973-85년 5.9%와 1985-90년 1.1%로 나타나, 동 기간에 美國은 각각 6.9%와 3.9%인데 비해 일본기업의 생산성 상승력이 높음을 알 수 있다.

그리고 일본의 賃金이 彈力的인 것은, ① 終身雇用的인 雇用慣行에 따른 人員削減方式의 雇用調整의 加급적 회피와, ② 보너스비용이 높은 賃金體系를 이용하여 기업의 수익이나 고용상황에 알맞는 賃金の 彈力的인 管理가 가능하기 때문으로 지적되고 있다(經濟企劃廳編, 1993, pp. 311-313).

展開, ③ 國際分業을 통한 새로운 國際化戰略의 展開를 들 수 있는데〔經濟企劃廳, 1994, p. 75〕, 그 형태를 事業擴大型 리스트럭처링과 事業縮小型 리스트럭처링으로 대별할 수 있다.

기업은 景氣흐름에 따라 또는 産業發展이나 企業規模의 擴大에 따라 항상 리스트럭처링을 실시하게 되는데, 景氣上昇期の 경우 M&A, 事業多角化, 分權化 등에 의한 사업확대형 리스트럭처링을, 그리고 景氣衰退期の 경우 事業統廢合, 人員削減, 中央集權化 등에 의한 사업축소형 리스트럭처링을 각각 추진하는 경우가 일반적이다. 따라서, 일본기업에서 현행 리스트럭처링戰略은 事業縮小나 人員削減 등 構造的 複合不況에 대처하기 위한 後者の 형태를 나타내고 있다.<sup>6)</sup>

## 2. 리스트럭처링戰略의 實態

平成不況에 의해 많은 日本企業에서 추진하고 있는 주요 리스트럭처링戰略으로서, 人力削減, 組織의 縮小 내지는 統廢合, 不良事業의 撤廢, 設備投資의 延期와 縮小, 販賣費 및 管理費의 削減 등을 들 수 있다.

주요 기업에 대한 리스트럭처링의 實態調査 결과는, 다음과 같다.<sup>7)</sup>

日本開發銀行의 실태조사에 의하면, 既存事業의 縮小와 撤廢를 실시·검토하고 있는 기업(제조업)이 63%, 그리고 海外生産이나 部品 등의 輸入擴大를 실시·검토하고 있는 기업(제조업)이 65%에 달하고 있는 것으로 나타났다.

그리고, 企業의 組織改革에 관한 日本經濟新聞社의 실태조사(1993년 4월 1일 기준)에 의하면, 組織改革의 건수는 1992년 2,175건에서 1993년 2,245건으로 증가하고 있으며, 組織의 新設은 1992년 726건에서 1993년 605건으로 감소한 한편, 組織의 統廢合은 1992년 371건에서 1993년 539건으로 증가한 것으로 나타났다. 이 중 部門組織의 統廢合은, 연구개발·기술부문의 사업본부간, 영업·판매, 인사·노무, 해외·무역부문의 순서였다.

이로부터 60%이상의 일본기업이 리스트럭처링전략을 추진·검토 중이며, 그중 組織의 統廢合이 급증하고 있는 것은 1980년대 중반의 버블경제하의 「事業擴大型 리스트럭처링」에서 버블경제의 붕괴에 따른 「事業縮小型 리스트럭처링」으로 바뀐 양상을 나타내 주고 있다. 이것은, 경쟁력강화보다는 競爭力의 維持 내지는 回復을 위한 경영전략으로서 縮小指向의 經營戰略을 주로 추진하고 있는 것으로 나타나고 있다.

6) 하라다(原田, 1987, pp. 74-76)에 의하면, 리스트럭처링이 등장하게 된 背景으로서, ① 事業構造的 革新, ② 技術革新, ③ 國際化的 進展, ④ 價値觀의 變化, ⑤ 人口構造的 變遷, ⑥ 制度的 改革과 같은 기업경영을 둘러싼 환경변화를 들고 있다.

7) 일본개발은행의 조사는 日本經濟新聞(1993년 9월 11일)의 관련기사를, 일본경제신문의 조사는 日本經濟新聞(1993년 6월 8일)의 관련기사를 각각 참조함.

### 3. 主要 産業의 리스트럭처링戰略의 內容

리스트럭처링戰略에 의한 競争力強化는 日本經濟의 2大 基幹産業이라고 불리는 自動車産業과 電氣·電子産業에서 가장 적극적으로 실시되고 있는데, 原價節減의 차원에서 추진되고 있는 기업별 주요 내용은 다음과 같다.<sup>8)</sup>

#### (1) 自動車産業의 주요 리스트럭처링戰略

자동차산업의 주요 리스트럭처링戰略으로서는,

- ① 海外 現地法人의 強化를 통한 生産原價와 調達原價의 削減 : 토요타, 닛산, 혼다, 다이하쓰 등
- ② 共同輸配送에 의한 物流費節減 : 토요타, 닛산, 마쯔다, 다이하쓰 등
- ③ 生·販·物의 一元化를 위한 로지스틱스情報의 네트워크화에 의한 物流費節減 : 토요타, 닛산 등

을 추진하고 있는 것으로 나타났다.

#### (2) 電子·電子産業의 주요 리스트럭처링戰略

전기·전자산업의 주요 리스트럭처링戰略으로서는,

- ① 研究開發테마의 再檢討와 縮小에 의한 研究費削減 : 후지쯔, 히타치, NEC 등
- ② 物流子會社를 통한 物流業務의 統廢合과 物流費削減 : 후지쯔, 세이코엡슨, 일본IBM, NEC, 후지제록스, 요코카와전기 등
- ③ 海外物流의 強化에 의한 物流費節減 : 소니, 산요, 캐논 등
- ④ 本社部門·機能의 縮小에 의한 人力減縮과 人件費削減 : 마쯔시타, NEC, 산요, 캐논, 미쯔비시전기, 요코카와전기, 후지사진필름 등

을 추진하고 있는 것으로 나타났다.

또한, 平成不況에 따른 막대한 영향으로 인해 企業의 合併·提携가 가장 활발하게 이루어지고 있는 대표적인 산업은 製紙·펄프業으로, 日本製紙(十條제지와 山陽제지의 합병, 1993년4월)와 新王子製紙(王子제지와 神崎제지의 합병, 1993년10월)가 합병을 통한 人力·業務·組織의 合理化와 原價節減에 의한 競争력강화전략을 추진하고 있다.

8) 자동차 및 전기 전자산업은 1970년대 이후 日本産業이 世界的 市場에서 比較優位를 갖고 있는 대표적인 産業으로써, ① 組立加工工業, ② 量産技術, ③ 品質의 均一性, ④ 製品의 差別化된 분야, ⑤ 持續的인 コスト節減, ⑥ 顧客指向의 製品開發과 持續的인 改善, ⑦ 生産節次와 時間調整의 교묘성, ⑧ 關聯企業間의 協力과 協助 調整과 같은 특질을 갖고 있다[小宮, 1989, pp.188-189].

#### 4. 리코의 리스트럭처링에 의한 競爭力 強化戰略

原價節減을 주된 목표로 한 일본기업의 리스트럭처링戰略은 先導企業에 있어서 그 성과가 점진적으로 나타나고 있으며, 리스트럭처링의 成功企業의 경우 향후의 企業環境에 적응한 事業戰略의 再再構築을 추진하고 있다. 여기서, 리스트럭처링戰略에 의한 原價節減과 競爭力強化를 달성한 리코의 사례를 보면, 다음과 같다.<sup>9)</sup>

OA의 전문기업체로 잘 알려진 리코(リコー)는 '91년도 經營赤字를 계기로 리스트럭처링을 단행하여, 商品 數의 縮小와 原價節減 등을 목표로 한 不良採算事業·商品의 廢棄戰略의 추진에 의해 신세대 OA·디지털복사기인 「融合機」(당사의 「OA기기의 총칭」용어) 분야에서 업계의 리더를 달성하였다.

동사의 년도별 리스트럭처링戰略의 目標와 推進內容 및 주요 成果는 다음과 같다.

##### (1) 「融合機」戰略의 실시

'91년도 17억엔의 영업적자를 계기로, 單一商品으로서 多機能의 遂行 및 각종 事務器와 情報通信機器의 接續과 融合을 기본 전략으로 한 「融合機」의 리스트럭처링을 수행하였다. 그 결과, 經費節減 약 200억엔, 製品의 賣出額增加 약 100억엔의 합계 370억엔에 해당하는 原價節減의 成果를 달성하였다.

##### (2) CRP戰略의 추진

'92년도에는 CRP(Corporate Restructuring Program) 위원회를 구성하여 「現行 組織을 優先해서 機能하는 臨戰態勢의 組織」하에, 다음의 7항목을 주요 테마로 해서 리스트럭처링을 실시하였다.

- ① 商品의 整理 : 5,937품목 수를 3,064품목으로 삭감
- ② 發賣許可의 체크 : 매출액 대비 이익율기준을 설정하여 불량이익율의 상품체크
- ③ 事業의 再檢討 : 채산성 불량사업에 대한 재검토
- ④ 原價의 2%, 100억엔 節減 : 부품, 생산공정의 표준화에 의해 103억엔의 절감 달성. 향후 TSS(통합적 설계 생산시스템)에 의해 원가절감의 추진
- ⑤ 賣出額의 1% 增大 : 제품가격의 상승을 통해 70억엔의 증가 달성
- ⑥ 經費의 10% 削減 : 광고비, 교 통비, 교 재비의 삭감에 의해 200억엔의 삭감 달성
- ⑦ 組織과 人力의 効率化 : 자연감소와 채용억제에 의해 연간 700명의 삭감 달성

9) 「實業の日本」, 1994년 2월호 "特集: 리스트럭처링의 完了!?! 成長에의 再挑戰이 시작되었다"의 사례 인용.

동사는 노무라(野村)綜合研究所에서 개발한 「리스트럭처링 進展度の 評價」順位에 있어서 1위를 차지하였다(日本經濟新聞, 1993년 5월 15일).

### (3) CRPK戰略의 강화

'93년에는 '92년도의 CRP에 K(構造改革)을 추가한 리스트럭처링을 추진하고 있다. 주요 목표는 原價節減, 間接人力의 削減, 組織의 簡素化이며, 리스트럭처링을 關聯會社까지 확대하여 추진하였다.

이상과 같은 년도별 리스트럭처링戰略의 추진을 통하여 리코는, 종래의 複寫機와 팩시밀리 중심의 사업으로부터 情報機器部門의 擴充과 多角化의 變身前略에서 재차 「本業으로의 特化戰略」으로의 轉換을 하고 있다. 또한 동사는, 향후 「融合期」시대를 예상하여 타사와의 戰略的 提携를 포함한 組織改革을 실시중에 있으며, 또한 리스트럭처링의 성과를 토대로 '93년부터 '95년까지의 중기경영계획에는 損益分岐點의 向上과 동시에 1人當 營業利益의 목표치(350만엔)를 구체적으로 설정하고 있다.

## 5. 리스트럭처링戰略의 特質

이상에서 보는 바와 같이, 1990년대의 平成不況下에서의 日本企業의 리스트럭처링전략은 주로 事業縮小에 의한 短期的인 原價節減 내지는 競爭力回復을 꾀하고 있는 것으로 나타났는데, 이러한 리스트럭처링의 주요 특징은 다음의 3가지로 요약할 수 있다.

### (1) 原價節減을 위한 事業縮小型 戰略의 再構築

일본기업은 1980년대 후반기의 버블경제하의 「事業擴大型 戰略」으로부터 버블경제의 붕괴에 따른 「事業縮小型 戰略」으로의 轉換을 꾀하고 있다. 이것은 4년 연속 수익력의 저하라고 하는 선진국의 진입이후 최장기의 경영악화에 따른 단기적인 대책으로서 事業縮小에 의한 原價節減戰略을 추진해 오고 있다.

### (2) 生·販·物의 로지스틱스시스템戰略의 推進

原價節減戰略의 하나로서 生·販·物의 一元化를 위한 로지스틱스시스템의 구축을 추진하고 있다. 이것은, 情報네트워크를 이용하여 生産과 販賣와 物流를 하나의 토탈시스템으로 구축하여, JIT, 多品種·少量化 등에 대응하는 기업의 토탈코스트節減을 목표로 한 全社的 로지스틱스體系를 재구축하고 있으며, 주로 國內市場과 아시아地域을 대상으로 해서 광범위하게 추진하고 있다(〈표 2〉의 ①).<sup>10)</sup>

10) 일본기업의 物流리스트럭처링과 原價節減에 대해서는 서현진(1994-b)를 참조할 것.

(3) 니즈(needs)型 新製品開發과 Total R&D戰略의 推進

부문, 인력, 투자 등의 축소지향형의 리스트럭처링을 추진하는 가운데, 부분적인 축소는 있으나 전반적으로 현상유지 내지는 확대를 꾀하고 있는 研究開發戰略은 顧客니즈에 부응한 新製品을 開發하기 위해 研究開發·生·販·物을 統合化시킨 토탈시스템의 사고에 의한 리스트럭처링戰略을 추진하고 있다. 특히, 研究員의 營業部門과 같은 現場部分으로의 移動을 실시하는 기업이 현저하게 나타나고 있는데, 이것은 新製品의 開發니즈의 파악과 동시에 競爭力優位の 新製品開發을 꾀하기 위한 것으로 보인다(〈표 2〉의 ②).<sup>11)</sup>

현재 일본기업에서 原價節減을 중심으로 한 리스트럭처링戰略의 주요 내용을 사업부문별로 요약해서 나타내면, 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 日本企業의 리스트럭처링戰略의 主要 內容

사업 부문	② 연구개발·생·판·물의 토탈시스템化 ① 생·판·물의 로지스틱스化 — 情報시스템化			
	研究開發	生 産	販賣·物流	本 社
組織 戰略	<ul style="list-style-type: none"> <li>· R&amp;D본부기능의 강화 및 통합</li> <li>· 연구조직의 플랫폼화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 해외현지생산·조달 부품의 강화</li> <li>· 신제품의 공동개발 강화</li> <li>· 공장의 탈도심화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 물류자회사의 설립과 업무·기능의 통합과 폐합과 거점 축소</li> <li>· 해외물류·조달물류 부문의 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 본사기능의 축소·슬림화</li> <li>· 본사의 탈도심화·해외이전</li> </ul>
要員 戰略	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 연구원의 현장부문(영업)으로의 이동 및 재배치</li> <li>· 연구원의 원가의 식향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 생산현장의 CIM화와 요원 감축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 물류자회사의 요원 이동</li> <li>· 판매요원의 축소·신규채용의 억제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 본사인력의 감축(신규채용의 억제, 희망퇴직, 관계회사로의 진출 등)</li> </ul>
原價 戰略	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 연구테마의 축소에 의한 연구비 삭감</li> <li>· 기술본부의 슬림화에 의한 간접인원·비용 삭감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제품의 공동개발·부품의 공동생산에 의한 원가절감</li> <li>· 해외부품의 조달에 의한 원가절감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공동물류(운송)에 의한 원가절감</li> <li>· 직송비율의 확대를 통한 원가절감</li> <li>· 판매·판촉·광고비의 삭감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 본사인력의 감축에 따른 인건비 절감</li> </ul>
情報 시스 템 戰略	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 관리·평가체계의 강화</li> <li>· 니즈대응형 신제품개발력의 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· JIT생산을 위한 물류정보시스템과의 연계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· JIT대응 물류정보시스템의 재구축</li> <li>· 해외물류(조달·운송·생산·판매)네트웍의 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 생·판·물의 통합정보시스템의 구축 및 해외정보의 네트웍화</li> </ul>

11) 일본기업의 研究開發 리스트럭처링戰略에 대해서는 서현진(1994-a)를 참조할 것.

## IV. 리엔지니어링에 의한 競爭力 強化戰略

### 1. 리스트럭처링에서 리엔지니어링으로의 轉換

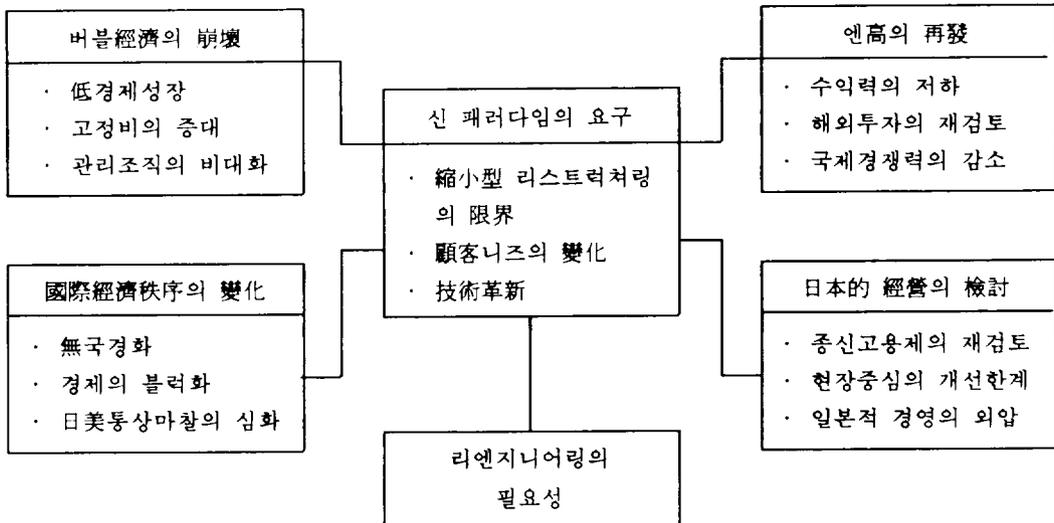
人力削減, 事業縮小, 投資抑制, 經費削減을 중심으로 한 縮小指向的 리스럭처링戰略은 주로 原價節減에 의한 競爭力回復 내지는 競爭力維持를 위해 실시되었다. 그러나, 이러한 事業縮小指向的 또는 原價節減指向的 리스럭처링전략은, 일본기업이 경제성장의 과정에서 불황에 대한 合理化對策으로서 持續的인 原價節減의 노력을 해 왔다는 점, 불황의 장기화에 따른 事業縮小 및 原價節減에는 限界가 있다는 점, 그리고 人力削減과 병행하는 原價節減對策은 현행의 「日本的 經營」의 하나인 終身雇用制度와의 문제가 발생하고 있다는 점 등에 의해 그 한계론이 지적되고 있다.

따라서, 최근 일본기업에서는 短期的 原價節減型 리스럭처링전략에서 長期的 競爭力強化型 리엔지니어링戰略으로의 전환이 요구되고 있다. 즉, 니즈指向型的 新製品開發, JIT 및 多品種·少量 生産體系의 재검토, 현행 雇用制度 등에 대한 재검토와 더불어 개별 업무에 대한 근본적인 혁신의 필요성의 인식하에 현재의 장기적 경제불황을 극복하고 향후 급변하는 기업환경에 대응할 수 있는 國際競爭力의 強化를 위한 全社的·戰略的 經營革新의 한 수법으로서 미국의 일부 기업에서 탁월한 성과를 보이고 있는 리엔지니어링에 대한 관심이 높아지고 있다.

村松(1994, p. 19)에 의하면, 리엔지니어링의 주된 背景으로서, 企業經營의 글로벌化, 世界的 不況, 끝없는 挑戰의 必要性, 市場에서의 價値의 變化 및 競爭을 위한 學習을 들고 있다.

일본기업이 리엔지니어링을 필요로 하고 있는 주요 요인을 요약해 보면, <그림 2>과 같다.

<그림 2> 日本企業의 리엔지니어링 背景



즉, 버블經濟의 崩壞와 恩高의 再發에 의해 추진되어 온 리스트럭처링戰略에 의한 競爭力強化의 限界 이외에도, 國際經濟秩序의 變化와 과거로부터 누적되어 온 日本的 經營의 問題點으로 구분할 수 있으며, 더우기 1990년대 市場經濟의 글로벌化와 無國境(borderless)化, 經濟의 블럭化에 의한 競爭의 치열, 技術革新과 顧客니즈의 多樣化·個性化·高度化 등에 따른 새로운 패러다임의 요구가 일본기업의 내외에서 강하게 일고 있기 때문이다.

## 2. 리엔지니어링의 概念과 核心語

「비즈니스 리엔지니어링」 또는 「BPR」(Business Process Reengineering)로 통칭되는 리엔지니어링에 대해 창시자인 Hammer & Champy(1993, (안중호 & 박찬구역, 1993, p. 52))는, “리엔지니어링이란 費用, 品質, 서비스, 速度와 같은 核心的 成果에서 劇的인 向上을 이루기 위해 企業 業務프로세스를 基本的으로 다시 생각하고 根本的으로 再設計하는 것”이라고 정의하고 있다. 즉, ‘완전히 다시 시작하는 것, 즉 처음부터 새로 시작하는 것’을 리엔지니어링이라고 말하고 있다.

여기서 리엔지니어링 네 가지 핵심어(key words)는 「基本的」(fundamental), 「根本的」(radical), 「劇的」(dramatic), 「業務프로세스」(process)를 들고 있는데, ‘하나 이상의 入力를 받아들여 顧客에게 價値있는 結果를 産出하는 행동들의 집합’인 業務프로세스를 대상으로 經營革新을 이루어 내는 것으로 인식되고 있다.

이에 대해 日本企業에서의 리엔지니어링에 대한 개념은, 현재 리엔지니어링이 도입단계에 있을 뿐만 아니라 각 기업의 리스트럭처링 환경이 상이하기 때문에 다양각색으로 인식되고 있다(이 점은 미국의 경우도 동일하지만). 「日經비즈니스」의 '93년 7월 19일호의 特集「리엔지니어링 元年」에 대한 표제를 계기로 日本型 또는 日本的 리엔지니어링에 대한 관심이 높아졌으며, ‘日本企業에 의한 日本企業을 위한 리엔지니어링’ 構築이 최대의 관심사로 부각되었다.

리엔지니어링이란 용어는 平成不況 탈출을 위한 중요 핵심어로서 「業務의 根本的 革新」으로 번역되고 있는데, 경영시스템으로부터 개개의 사원의 業務를 추진하는 하는 것에 이르기까지 제로로부터 再檢討하여 組織을 活性化하고, 顧客指向을 強化하며, 市場變化의 迅速한 對應을 의미하고 있다(日本經濟新聞社, 1994, まえかき).

日本型 리엔지니어링은 기본적으로 原價節減, 品質이나 서비스水準의 向上, 리드타임의 短縮 등과 같은 혁신적인 목표를 실현시키기 위해, 業務프로세스 思考의 도입, 情報技術의 積極적인 活用, 顧客滿足의 重視, 유연한 소수의 팀組織 採用과 같은 특질을 갖고 있는 것으로 인식되고 있는데, 日本型 리엔지니어링의 개념을 필자에 의해 정리해 보면 다음과 같이 정의할 수 있다.

“品質, 서비스, 스피드, 코스트의 면에 있어서 顧客滿足의 向上을 목적으로 해서 業務프로세스를

제로베이스의 관점에서 根本的으로 再構築하여 競爭優位の 確立를 꾀하는 것이 리엔지니어링이다".

상기의 정의에 의한 핵심어로서 다음의 「顧客滿足(品質, 서비스, 스피드, 코스트)의 向上」, 「業務프로세스」, 「제로베이스 再構築」, 「競爭優位」를 들 수 있다.<sup>12)</sup>

#### (1) 顧客滿足의 向上

顧客니즈의 多樣化, 個性化, 複雜化 등에 대응하기 위해 상품이나 서비스에 대한 고객의 만족을 높이는 것을 의미하며, 다음의 4가지 면에서의 顧客滿足이 요구된다.

- ① 品質(quality) : 제품이나 서비스의 질과 기능, 디자인, 편리성 등
- ② 서비스(service) : 상품 등에 부가되는 서비스로써, 판매시의 서비스와 판매후의 AS 등
- ③ 스피드(speed) : 고객의 요구에 대한 대응속도와 클레임의 처리속도 등으로써, 수주로 부터 납품까지 등의 시간 등
- ④ 코스트(costs) : 고객의 입장에서의 코스트로써 판매가격에 영향을 미치는 제조원가와 판매비, 물류비 등

#### (2) 業務프로세스

現行의 組織이나 管理시스템하에서의 業務의 흐름을 의미하며, 顧客니즈의 관점에서 組織間 또는 企業間 업무의 흐름을 대상으로 변혁을 실시한다. 종래의 직능별 또는 사업부별 계층적 조직을 顧客指向的으로 橫斷的 組織의 再設計가 필요시된다.

#### (3) 제로베이스(zero-base)에서 再構築

기업의 外部環境變化에 적절하도록 기존의 관습이나 전제를 고려하지 않고 제로베이스의 관점에서 顧客指向的으로 業務프로세스에 따라서 재구축함을 의미한다.

#### (4) 競爭優位

업무프로세스를 중심으로 한 經營革新을 실시하여 현재 약화된 經營體質과 企業競爭力을 國際的 차원에서 강화시켜서 競爭優位를 確立하는 것을 의미한다. 특히 여기서는 코스트競爭力(cost competition)을 통한 國際的 競爭優位를 나타낸다.

12) 村松(1994, p. 18)는 日本的 經營시스템과 리엔지니어링經營에 관한 핵심어로서 프로세스, 팀, 情報共有를 들고 있다.

### 3. 리엔지니어링의 實態

히로시마(廣島)縣立大學에서 실시한 일본의 주요 기업의 리엔지니어링에 관한 주요 조사결과, <표 3>과 같다.<sup>13)</sup>

리엔지니어링의 關心度에 있어서는(<표 3>의 ①), 이미 實施하고 있거나 지금까지 해온 일의 別稱인 것으로 응답한 기업이 50%를 넘고 있으며, 이미 研究에 着手한 기업을 포함하면 리엔지니어링에 대한 관심은 매우 높은 것으로 나타났다.

리엔지니어링의 實施狀況에 있어서는(<표 3>의 ②), 리엔지니어링 實施에 대한 構想이 없는 기업은 16%에 그치고 있으며, 표방 유무에 관계없이 리엔지니어링과 類似한 일을 實施하고 있는 기업은 84%에 가깝게 매우 높은 것으로 나타났다.

그리고, 리엔지니어링의 目的을 보면(<표 3>의 ③), 코스트의 대폭적인 削減, 開發·生産·意思決定 등의 프로세스의 迅速化, 顧客滿足度の 向上, 固定費의 削減의 순서로 나타났다. 즉, 리엔지니어링을 실시하고 있는 일본기업의 대부분은 현재의 경제불황의 타개를 위한 原價節減을 가장 중시하고 있으며, 또한 意思決定 등의 프로세스의 迅速化 및 顧客滿足을 위한 戰略의 重要性를 인식하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 3> 日本企業의 리엔지니어링 實態

① 리엔지니어링의 關心度 (회수기업 : 239사)	관심없음	새로운 개념이므로 연구희망	이미 연구에 착수했음	이미 실시중에 있음	지금까지 해온 일의 별칭임		
	11사 4.6%	36사 15.1%	59사 24.7%	85사 35.6%	48사 20.1%		
② 리엔지니어링 實施狀況 (회수기업 : 232사)	리엔지니어링을 표방하고 있음	별도로 리엔지니어링이라고 칭하지 않지만 내용은 유사함		리엔지니어링실시의 구상이 없음			
	47사 20.3%	147사 63.4%		38사 16.4%			
③ 리엔지니어링의 目的 (회수기업 : 240사)*	개발·생산등 프로세스의 신속화	코스트의 대폭적 삭감	고정비의 삭감	화이트칼라 대폭적 삭감	세계시장의 경쟁우위획득	고객만족도의 향상	품질의 비약적 향상
	157사 65.4%	169사 70.4%	121사 50.4%	45사 18.8%	58사 24.2%	123사 51.3%	39사 16.3%

(주) 廣島縣立大學 企業經營研究會 리엔지니어링·스타디그룹, [1994]의 조사 결과에 의해 작성함. \* : 복수회답임

13) 동 실태조사는 일본의 주요 기업(회수 240사)에 대한 결과로서, 日本經營教育學會 1994년도 특정연구프로젝트 「管理會計情報의 環境變化에의 對應에 관한 研究」의 정기 연구발표회에서 발표한 키무라(木村幾也) 교수의 자료에서 인용함[廣島縣立大學 企業經營研究會 리엔지니어링·스타디그룹, 1994].

한편, 日本能率協會 컨설팅의 조사결과(1993년12월, 169사)에 의하면, 리엔지니어링의 目的의 경우, 「開發·生産·意思決定 등의 프로세스의 迅速化」(94사), 「顧客滿足에 대한 의식의 철저」(90사), 「코스트의 대폭적인 削減」(65사), 「固定費의 削減」(42사)의 순서로 나타나, 상술한 히로시마縣立大學의 조사결과와는 다소 차이를 보이고는 있으나, 리엔지니어링의 목적은 거의 유사한 것으로 추측할 수 있다.

그리고, 리엔지니어링에 의해 달성을 희망하는 구체적인 業務프로세스로는, 「製品開發 프로세스」와 「生産으로부터 販賣·物流까지의 一貫 프로세스」가 각각 90社 전후로 가장 많았으며, 다음으로 「人事·社員育成 프로세스」, 「顧客對應 프로세스」, 「戰略開發 프로세스」는 60社 전후로 나타났다.<sup>14)</sup>

#### 4. 리엔지니어링戰略의 主要 事例

일본기업의 리엔지니어링戰略은, 상기의 실태에서 본 바와 같이, 리엔지니어링을 표방하고 있는 기업은 별로 많지 않지만, 로지스틱스전략의 차원에서 生·販·物의 統合化에 의한 顧客滿足의 向上과 原價節減 또는 企劃·設計·開發 프로세스의 迅速化에 의한 顧客密着型 新製品開發과 原價節減을 실현하기 위해 추진하는 기업이 비교적 많이 나타나고 있다.

주요 기업의 리엔지니어링戰略을 살펴보면, 다음과 같다.<sup>15)</sup>

- ① 후지쯔(富士通) : 生産·販賣·流通을 전사적으로 연결하는 橫斷의 情報시스템의 재구축과 業務프로세스의 効率化를 위한 「生販流統合시스템」(〈그림 3〉의 개념도 참조)의 구축. 리엔지니어링의 기대성과는 顧客滿足度의 向上과 低價格 競爭時代의 競爭優位 確保이며, 原價節減의 효과는 연간 35억엔으로 예상.<sup>16)</sup>

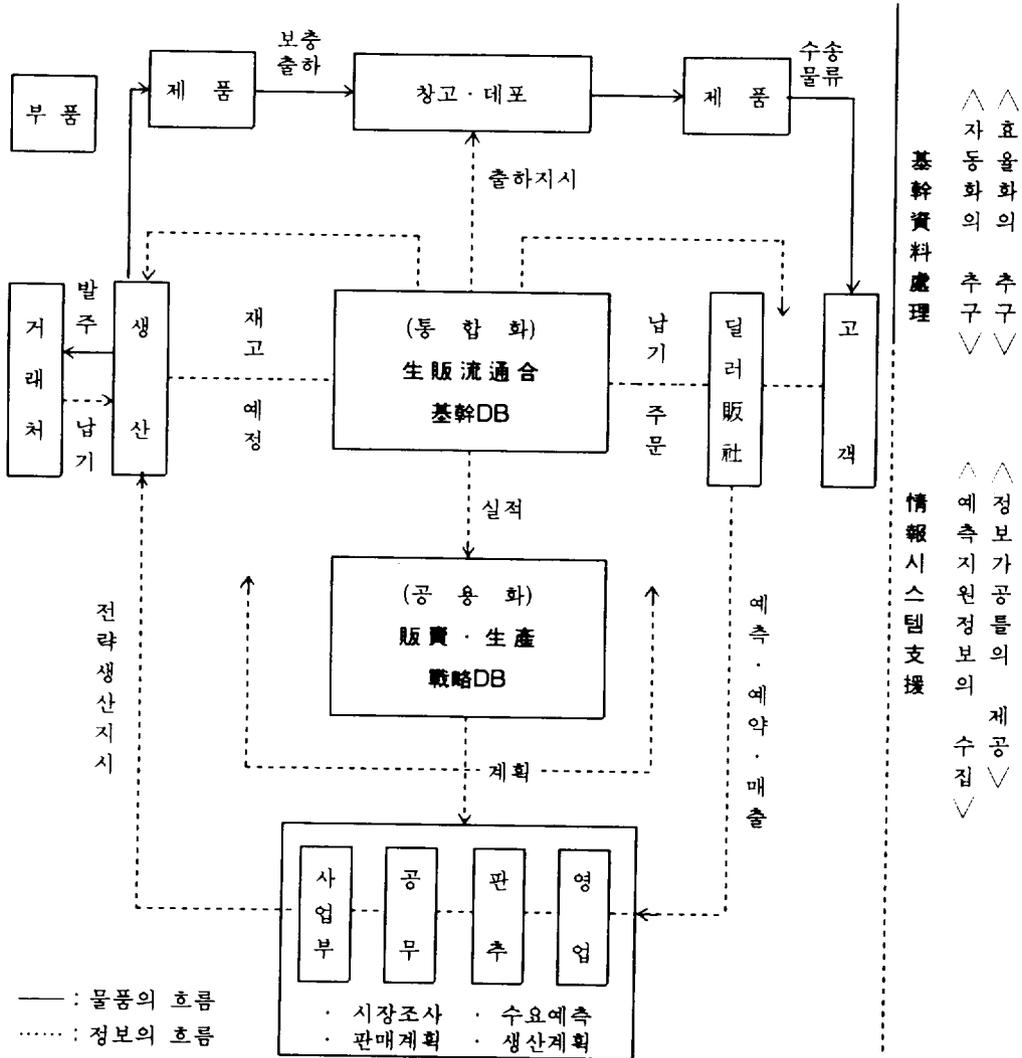
14) 日經産業新聞(1994년 1월 25일)의 관련기사 인용.

15) 후지쯔의 리엔지니어링의 사례는, 日經ビジネス編(1994), 平島(1994)에서 인용함.

16) 「生販流統合시스템」의 구체적인 시행책은 다음과 같다.

- ① 營業이 빠르고 정확한 注文을 하면 有利한 構造를 갖도록 하기 위해, i) 생산예약에 의한 물품의 확보→계획에 유용한 정보수집, 建地지원시스템과 연계한 생산예약, 직접 수주의 입력보다 미리 예약해서 수주에 연결시키는 것의 유리한 구조, ii) 도입조건 통지시의 준비로부터 수주시의 준비, iii) 시스템구성 체크기능의 시스템화,
- ② 全社的 觀點으로부터의 事務處理의 効率化를 위해, i) 자동준비와 즉시 남기회담, ii) 출하지시의 자동화, 수송추적의 조회서비스 등,
- ③ 注文의 精度向上과 事務處理行動의 早期化에 의한 事務處理의 平準化를 위해, i) 영업담당자별(혹은 과별)로 주문별 행동주의사항의 통지→즉시 행동이 필요한 주문일람표의 표시, 일람표의 화면으로부터 각 처리로의 연계, ii) 관리직용 말단기에 퍼스컴 통신에 의한 통지(平島, 1994, p. 207).

<그림 3> 후지쯔의 「生販流統合시스템」 개념도



(출처) 平島(1994), p.206 인용.

- ② 카오(花王) : 종래의 部門別 業務改革을 생산, 물류, 판매의 各 部門에 連繫된 業務까지 확대. 部門內 리엔지니어링을 部門間 리엔지니어링으로 확대하여 부문간 업무중에서 쓸데없는 일을 없앤다는 인식에서 業務革新시스템 「ECSR(Eliminate Combine Replace Simplify)」의 구축과 顧客支援用 情報시스템 「花王新ECHO시스템」의 구축.
- ③ 소니(ソニー) : 철저한 製品部門의 合理化를 위해 성역이었던 開發 및 設計部門의 위상

재검토와 開發優位の 전통 수정. TV사업의 제조거점인 소니一宮의 「LTI」(Lead Time Innovation) : 사업부가 설계하여 영업이 수주한 제품을 단순히 만들기만 하는 工場을 商品設計나 品質保證 등 비즈니스責任을 질 수 있는 據點으로 재출발하는 것이다. 보다 적은 人員으로 보다 싼 費用으로 보다 빠르게 製品을 供給하는 전략을 추진.

④ 샤프(シャープ) : 開發의 初期부터 開發關係者를 參加시켜 곤란한 테마를 전사적으로 추진하기 위한 컨커런트 엔지니어링(concurrent engineering)의 도입.<sup>17)</sup> '77년부터의 橫斷的 商品開發組織인 「緊急開發 프로젝트팀制度」에 '91년부터 컨커런트 엔지니어링의 실시. 예를 들어, 세계 최소·최경량 再生專用MD(Magnetic Disk) 플레이어의 개발은 컨커런트적용 제 1호로서 동 사업분야의 시장점유율은 90%.

⑤ 日本IBM : 經營體質의 強化와 競争優位の 確立을 위해 設計·開發·生産의 각 부문과 공동으로 物流의 効率化를 달성하기 위한 「블루리본」 활동을 전개. 즉, 再考의 半減과 物流費의 30%削減 달성을 위해 物流리엔지니어링의 추진과 設計段階에서 部品 數의 削減, 部品の 共同化 추진, 生産部門에서의 工程縮小에 의한 生産리드타임의 短縮의 추진.

이외에도, 킨맥주(キリンビール), 코쿠요(コクヨ), HOYA, 토시마(東芝), 마쯔시타(松下) 電器産業, 요코카와(横河) 電機, 스탠레(スタンレー) 電氣, 유키지루시(雪印) 乳業, 야쿠르트(ヤクルト) 등의 기업에서도 생·판·물 통합을 企業內 部門 및 系列會社나 關係會社를 중심으로 企業間 情報네트웍화의 強化를 중심으로 한 리엔지니어링전략이 추진되고 있다.

그리고, 企業間 리엔지니어링<sup>18)</sup>으로서 新製品의 開發과 生·販·物에 의한 競争力強化를 위한 「製販同盟」도 확산되고 있는데, 예를 들어, 아지노모토(味の素)·다이아이(ダイエー), 카오(花王)·자스코(ジャスコ)가 있으며, 최근 해외 기업간(미일 양국의 최대 슈퍼체인)에 제판동맹을 체결한 미국의 월마트(Walmart)와 일본의 이토요카도(イトーヨーカ堂)가 있다. 이러한 製販同盟은, 현재 일본에서는 低價格競争하의 新商品의 共同開發과 分業生産 및 販賣·物流의 기업간 리엔지니어링으로서 製造業者와 流通業者, 또는 流通業者間의 戰略的 提携의 형태로 이루어지고 있다.

또한, 히타치(日立)는 그룹내 제조와 판매를 통합하는 형태의 「製販一體化」를 추진하고 있는데, 이것은 企業間 製販同盟을 그룹內 製販同盟의 형태로 변형시킨 리엔지니어링전략의 한 형태로 사료된다.

17) 컨커런트 엔지니어링에 의한 상품개발기간의 단축화 성공은, 미국의 크라이슬러, 보잉사, 코닥, 신텍스 등의 기업에서 극적인 성과를 보이고 있다. 컨커런트 엔지니어링의 상세에 대해서는, 鈴江(1992)를 참고할 것.

18) 기업간 리엔지니어링은 價值連鎖(value chain) 또는 供給連鎖(supply chain) 등의 개념을 확대한 기업간의 제휴에 의한 競争力強化를 의미한다고 볼 수 있다.

#### 4. 리엔지니어링에 의한 競爭力強化의 課題

日本企業에 있어서 리엔지니어링을 추진하는데 있어서의 가장 큰 과제는 어떻게 日本型(또는 日本的) 리엔지니어링을 구축할 것이가에 있다. 競爭力強化의 戰略的 手段으로서 리엔지니어링의 추진은 종래의 技術優位型 經營戰略을 유지시켜 나가기 위해서는 코스트 및 品質에 의한 競爭力強化를 필요로 하고 있다. 이중, 코스트競爭力의 強化는 기업 수익력의 회복에 직접적인 영향을 미치기 때문에, 현재의 경제불황에 있어서 가장 관심이 높은 사항에 해당된다고 하겠다.

여기서 코스트競爭力의 強化<sup>19)</sup>를 위한 日本型 리엔지니어링은 다음의 세 가지의 측면에서 추진되어야 할 것이다.

##### (1) 原價構造의 改革

리엔지니어링은, 상술한 바와 같이, 고객지향적인 관점에서 業務프로세스를 재구축함으로써 競爭力強化를 통해 競爭優位를 달성하는 것을 목표로 하고 있다. 리엔지니어링을 통한 競爭力強化는 現行의 코스트構造를 개혁하지 않으면 안된다. 여기서 競爭力強化를 위한 리엔지니어링의 내용을 原價節減의 측면에서 固定費, 變動費, 物流費에 대한 주요 전략은 다음과 같다(小林, 1993, p. 24).

- ① 固定費의 削減: 정책적 접근, 제도적 접근 - 사회구조 변화에의 대응, IE적 접근 - 업무혁신
- ② 固定費의 相對的 削減(스케일메리트의 확대): 해외·국내의 제조판매거점의 통폐합, 경험효과의 활용 등
- ③ 變動費의 削減: 제품구성의 재검토, 모델 체인지·싸이클의 시정, VE(Value Engineering)의 도입 등
- ④ 固定費의 變動費化: 아웃소싱(out-sourcing), 리스백(lease-back) 등
- ⑤ 全體 最適化의 實現: 로지스틱스개혁, 자원배분 밸런스의 재검토 등

##### (2) 日本的 經營技法과의 相互補完

리엔지니어링의 개념이 美國에서 정착되는 과정에서 美國企業은, 1980년대의 長期的인 不況打開과 國際的 競爭優位를 회복하기 위해 經營改善 또는 經營革新의 기법으로서 리엔지니어링 이외에도, M&A 등을 중심으로 한 리스트럭처링, CS(Customer Satisfaction), TQM, CIM, 벤치마킹,

19) Porter(1985(土岐 外譯, 1985, p. 16))에 의하면, 長期에 걸친 平均以上の 業績을 달성하기 위해서는 「持續力있는 競爭優位」가 필요하다고 지적하면서, 그 戰略的 形態는 ① 코스트리더십戰略, ② 差別化戰略, ③ 集中化戰略을 들고 있다. 이중, 低코스트에 의한 競爭優位戰略으로서 코스트리더십과 코스트集中化를 들고 있다.

타임·베스트·매니지먼트, 다운사이징과 같은 다양한 기법이 도입되었다. 특히, 日本企業에 대한 경쟁력을 강화하기 위해서는 日本企業으로부터 TQC, JIT, 카이젠(改善) 등과 같은 日本的 經營技法을 많은 면에서 연구·검토한 것으로 나타났다.

현재 일본에서는 리엔지니어링이 이러한 日本的 經營技法과 크게 다른 점이 없지 않거나 혹은 日本的 經營技法을 개량한 것에 불과하지 않거나 등에 대한 의문을 많은 기업에서 갖고 있다(〈표 3〉참조). 양자의 基本的인 差異는, 리엔지니어링이 橫斷的 팀組織을 이용하여 관련된 業務를 再設計하는 점, 각각의 업무를 자기완결적으로 효율화를 한다는 것이 아니고 顧客滿足の 관점에서 제로로부터 事業戰略을 구축해 나간다는 점, 情報시스템의 構築이 필수적이란 점 등에서 現行 日本的 經營技法 또는 經營慣行과 상이하다고 하겠다.<sup>20)</sup>

따라서, 日本型 리엔지니어링은 거시적으로는 일본이 처하고 있는 長期的 經濟不況, 미시적으로는 企業 收益性의 低下, 그리고 技術革新이나 顧客니즈의 變化, 日本的 經營을 유지시키면서 새로운 패러다임의 요구에 대응할 수 있는 長期的 經營體質 및 競爭力의 強化, 顧客指向의인 새로운 經營管理시스템의 構築을 목표로 한 것이어야 한다.<sup>21)</sup>

이와 관련하여 최근 TQC, JIT, 카이젠(改善) 등에 대한 재검토와 새로운 일본적 시스템에 대한 연구가 이루어지고 있으며, JIT를 대신하여 生産現場이 아닌 研究開發 設計 과정을 중심으로 目標原價를 설정하여 原價節減을 추진하는 「原價企劃」에 대한 연구도 활발하다.<sup>22)</sup>

그리고, 일본적 고용관행인 終身雇用制와 관련해서는, 현행 관행하에서는 美國의 고용관행과 같은 一時解雇와 같은 수단의 추진이 곤란하기 때문에, 早期退職의 勸告나 新規採用의 抑制와 같은 소극적인 수단에 의해 人員削減을 실시할 수 밖에 없어서 고용조정상의 어려움을 갖고 있다. 村松[1994, pp. 20-21]에 의하면, 일본형 리엔지니어링의 도입을 위한 組織改革을 플랫폼화(plate) 組織의 採用을 들고 있다.

### (3) 리스트럭처링과의 連繫

우선 리엔지니어링과 리스트럭처링에 차이를 보면, 현행 일본기업의 리스트럭처링과 관련해서 基本目的(顧客指向: 競爭指向)을 포함하여 接近方法(業務프로세스指向: 事業組織指向)와 情報시스템

- 20) 이재규[1994, pp. 408-409]에 의하면, 리엔지니어링의 필수적인 도구는 컴퓨터시스템이란 점과 카이젠, TQC가 숙련을 전제로 한데 비해 리엔지니어링은 숙련을 전제로 하지 않는다는 점이 日本式 經營과 리엔지니어링의 큰 차이로 지적되고 있다.
- 21) 현재의 경제환경하에서 日本型 리엔지니어링을 성공적으로 구축하기 위한 基本條件으로서, ① 最高經營者의 강력한 리더십의 발휘, ② 顧客滿足の 향상을 위한 구체적인 經營비전의 제시, ③ 終身雇用制에 따른 雇用調整(인력삭감)의 문제, ④ 오픈형·네트워크형의 情報技術의 확대 등을 들 수 있다.
- 22) 原價企劃은, 原價節減의 戰略的 手段으로서 또는 價格競爭力 強化의 手段으로서 토요타, 닛산, 다이하쓰 등과 같은 自動車産業에서 적극적으로 활용되고 있다. 상세한 것은, 加登[1993], 門田[1994], 橋本·小川[1994], 田中[1992]등을 참고할 것.

(分散型 오픈시스템 : 集中型 통제시스템) 등의 면에서 꽤 상이한 것으로 나타나고 있다.

또는, 리엔지니어링이 長期的인 漢方療法과 같은 기법인데 비해 리스트럭처링은 短期的 卽効的인 효과를 기대하는 外科手術의 기법이라고는 지적이 있는가 하면(村山·程, 1994, p. 18), 리스트럭처링도 그 속에 리엔지니어링적인 요소를 포함하고 있으며, 리엔지니어링도 또한 리스트럭처링과 관련이 있기 때문에 양자간에는 相互補完的 關係를 갖고 있다는 지적도 있다.<sup>23)</sup>

현재 많은 일본기업에서는 자사의 특성에 적절한 경영혁신의 기법으로서 리엔지니어링을 활용하기 위해 현행 리스트럭처링전략과의 관계를 비롯하여, 리엔지니어링의 期待成果와 實施可能性, 이에 따른 諸般節次와 問題點 등에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 리엔지니어링은 리스트럭처링을 수행하기 위한 하나의 戰略的 技法 혹은 相互補完的 技法으로서 인식되고 있는 것이 일반적이다.

여기서 리엔지니어링전략을, 리스트럭처링전략을 수행하는 소프트웨어적 수단으로서 인식하여 그 관계를 사업의 展開方向과 接近方法에 의해 나타내 보면, <그림 4>와 같다. 동 그림에서, 財務的(financial) 리스트럭처링은 회계·재무적인 수단을 이용해서 수익의 증대 및 이익의 개선을 꾀하는 原價節減戰略을 의미하며, 事業構造的 리스트럭처링은 정책적인 수단을 이용해서 현행 사업의 재조정 및 경영자원의 재배분, 즉 포트폴리오(portfolio)戰略을 의미한다.<sup>24)</sup>

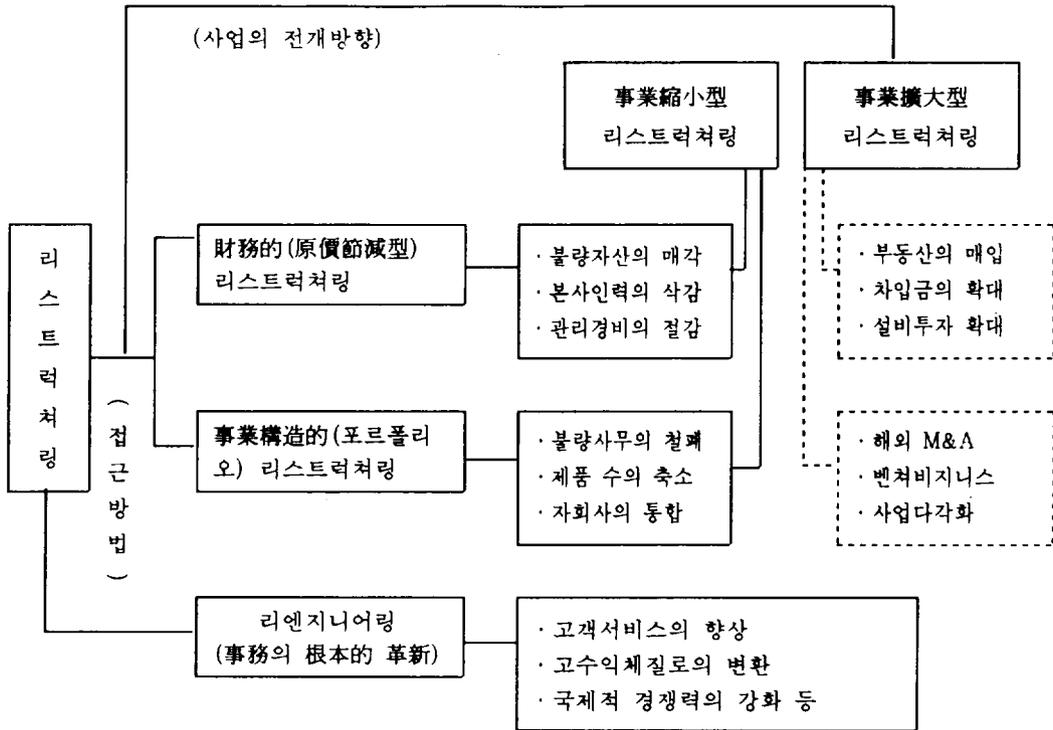
현재 일본의 많은 기업이 하드웨어적 수단에 의한 事業縮小型 리스트럭처링전략을 추진하고 있는데, 향후 리엔지니어링전략에 의해 顧客서비스의 向上, 高收益體質로의 變換, 國際的 競爭力의 強化를 위한 業務프로세스를 根本的으로 革新할 수 있는 방향으로 相互補完이 필요하다고 하겠다.

코바야시[小林, 1993, pp. 24-25]에 의하면, 競爭力強化를 위한 리스트럭처링전략으로서 既存事業의 경우 마켓팅競爭力의 強化는, ① 市場變化에의 對應, ② 流通채널의 再編成, ③ 세일즈 포스의 強化, ④ 製品라인의 強化를, 코스트競爭力의 強化는, ① 固定費의 削減, ② 스케일메리트의 擴大, ③ 變動費의 削減, ④ 固定費의 變動費化, ⑤ 全體 最適化의 實現을, 그리고 리엔지니어링의 導入은, ① 顧客滿足(CS)의 改革, ② 싸이클타임·매니지먼트, ③ 情報技術에 의한 改革을 들고 있다.

23) 히라타[平田, 1994, pp. 78-79]는, 리엔지니어링과 리스트럭처링간에는 相互關聯이 있음을 지적하면서도 양자간에는 非連續的 關係, 즉 전자가 現狀의 分析으로부터 改善 또는 대담한 對處인데 비해 후자는 理想的인 水準의 비전으로부터 出發한다는 한다는 斷絶的인 面이 있다고 주장하고 있다.

24) 村山·程[1994, p. 18]에 의하면, 攻擊型 리스트럭처링을 리엔지니어링이라고 언급하고 있으며, 리스트럭처링의 한 수단으로서 리엔지니어링을 그 위상을 나타내고 있다. 이 점에 대해서, 小林[1993, pp. 22-28]도 동일한 견해를 나타내고 있다.

〈그림 4〉 리엔지니어링과 리스트럭처링의 關係



## V. 結 論

日本企業이 과거 및 현재의 經濟不況下에서 추진한 經營戰略을 정리해 보면, 두 차례의 石油危機를 극복하기 위해서는 「省力化」·「自動化」·「合理化」를 대상으로 物流戰略 및 研究開發戰略으로 減量經營에 의한 競爭力回復을 추진하였으며, 엔高不況時에는 輸出依存型의 企業을 중심으로 事業의 체질 및 구조를 변환하기 위한 海外進出戰略에 의한 競爭力強化가 주로 추진되었다. 이러한 競爭力強化戰略의 추진에 의해 高度 經濟成長의 기초에서 安定 經濟成長의 기초로의 순조로운 변화를 성공적으로 이루어냈다.

즉, 高品質과 低價格의 生産·販賣시스템의 구축에 의해 國際競爭力을 유지할 수 있었으며, 이 과정에 지속적인 성장과 발전을 위해 新技術과 新製品의 開發을 위한 研究開發投資였다. 이로 인해 「技術革新이 企業성장을 유도하고, 企業成長이 기술혁신을 촉진한다」라고 하는 일본 경제발전의 호순환 사이클이 생겨났다.

그러나, 1990년대의 돌입과 함께 발생한 平成不況은 장기적이고도 복합적인 요인에 의해 事業構

造的인 體制와 體質의 變換을 요구하였다. 일본기업이 추진하고 있는 리스트럭처링에 의한 競爭力 強化戰略은, 組織의 統廢合, 設備投資의 壓縮, 經費의 削減과 같은 기업의 수익력 회복을 위한 事業構造의 縮小指向의인 차원에서의 原價節減型 戰略이 주류를 이루었다. 그러나 국내의 경기침체의 심화와 엔화의 지속등 복합적인 요인에 의한 경제침체의 악영향이 장기화의 조짐을 보임으로써, 현재의 리스트럭처링에 대한 再檢討의 必要성과 더불어 長期的, 世界的 觀點에서의 經營體質·構造의 改善 및 戰略의 轉換이 필요하게 되었다.

이에 대한 전략적 대안의 하나로서 리스트럭처링에서 리엔지니어링으로의 轉換을 모색하는 기업이 늘고 있으며, 종래의 事業縮小型·原價節減型의 戰略에서 점차적으로 顧客指向型·價値創出型의 戰略으로 경영목표를 재구축하는 기업이 증가하고 있다. 리엔지니어링에 의한 競爭力 強化戰略은 주로 로지스틱스전략의 차원에서 生·販·物의 統合化에 의한 顧客滿足의 向上과 原價節減 또는 企劃·設計·開發 프로세스의 迅速化에 의한 顧客密着型 新製品開發과 原價節減을 실현하기 위해 추진하는 기업이 비교적 많이 나타나고 있다. 그리고, 企業內 리엔지니어링전략 이외에도, 企業間이나 그룹內 리엔지니어링戰略에 해당하는 「製販同盟」 또는 「製販一體化」가 확산되고 있다.

그러나, 리엔지니어링이 經濟不況을 극복하기 위한 戰略的 經營革新의 技法 또는 競爭力強化의 手段으로서 활용되기 위해서는, 전술한 바와 같이, 原價構造의 改革, 日本的 經營技法과의 相互補完 및 리스트럭처링과의 連繫와 같은 日本型 리엔지니어링의 구축이 향후 과제로 남아 있으며 이에 대한 지속적인 연구와 검토가 필요하다고 하겠다.

현재 리엔지니어링戰略을 실시하고 있는 日本企業(IV장 3)의 경우를 보면, 실질적으로는 事業構造의 再構築과의 連繫, 全社의 情報시스템의 再構築과 같은 리스트럭처링전략을 병행하고 있는 경우가 많은데, 이것은 리스트럭처링과 리엔지니어링의 적절한 相互補完을 통해 競爭力強化를 꾀하려고 하는 것으로 보이며, 향후 확산이 예상된다.

그리고, 事業部制의 발전적인 형태라고 볼 수 있는 「컴퍼니(company)制」가 소니(ソニー), 미쓰비시(三菱)化學, 히타치(日立) 등에서 도입하고 있는데, 이 시스템은 리스트럭처링에 의한 組織構造의 改革을 꾀하면서 개혁의 주요 목표를 리엔지니어링에 의한 意思決定의 迅速化나 顧客滿足의 實現과 같은 핵심적 성과로 설정하고 있다.<sup>25)</sup>

현재의 리스트럭처링 및 리엔지니어링에 의한 競爭力 強化戰略이 어떻게 有機的으로 關聯을 갖으면서 展開될 것인가는 '95년도부터 점진적인 景氣回復이 예상되는 상황에서 가장 큰 關心事라고 말할 수 있는데, 이에 대한 深層的이고도 補完的인 研究는 향후의 과제라고 하겠다.

25) 「컴퍼니制」에 대한 정확한 정의는 아직 없으나, 사업부제의 발전된 형태로서 社內會社制度를 의미하고 있으며, 事業部制의 장점을 살려서 意思決定의 迅速化와 責任經營의 強化를 추구하면서 營業·製造部門間 意思疏通의 圓滑化에 의한 市場니즈의 把握과 顧客滿足의 實現을 꾀할 수 있는 새로운 관리조직의 형태라고 말할 수 있다. 日本經濟新聞[1994년 7월 19일, 8월 3일, 8월 5일]의 각 관련 기사를 참조함.

## 〈참고 인용문헌〉

- 강영수, 「戰後 日本經濟論」, 대왕사, 1987.
- 서현진, 「日本企業の R&D 리스트럭처링 戰略」, 「技術管理」, 1994년 3·4월호(1994-a).
- \_\_\_\_\_, 「日本企業の 物流리스트럭처링戰略과 原價節減」, 「物流時代」, 1994년 3·4·5월호(1994-b).
- \_\_\_\_\_, 「리엔지니어링에 의한 日本企業の 코스트전략」, 「企業經營」, 1994년 5·6·7월호(1994-c).
- \_\_\_\_\_, 「日本 管理會計의 發展과 動向」, 「靜幹 夫鐘哲教授 華甲紀念論叢」, 도서출판 제주문화, 1991.
- 이봉진, 「한국식 리엔지니어링」, 한국경제신문사, 1994.
- \_\_\_\_\_, 「일본식 經營」, 한국경제신문사, 1992.
- 이재규, 「리엔지니어링과 카이젠」, 21세기북스, 1994.
- 靜幹 夫鐘哲教授 華甲紀念論叢 刊行委員會, 「靜幹 夫鐘哲教授 華甲紀念論叢」, 도서출판 제주문화, 1991.
- 加登 豊, 「原價企劃」, 日本經濟新聞社, 1993.
- 加護野忠男, 「ビジネス・システムの再構築」, 「企業會計」, 第45卷 第12號, 1993, pp.17-23.
- 監査法人トーマツ編, 「ビジネス リエンジニアリング」, 1994.
- 經濟企劃廳編, 「平成 5年版 經濟白書」, 大藏省印刷局, 1993.
- \_\_\_\_\_, 「平成 6年版 經濟白書」, 大藏省印刷局, 1994.
- 橋本賢一·小川正樹, 「技術者のための原價企劃」, 日本能率協會マネジメントセンター, 1994.
- 「企業會計」, 第46卷 第5號, 1994년 5월號, (特集) 「リエンジニアリングと管理會計」, pp.26-81.
- 吉川武男, J. Innes & F. Michell, 「リストラ/リエンジニアリングのためのABCマネジメント」, 中央經濟社, 1994.
- 門田安弘, 「原價企劃と原價改善の技法」, 東洋經濟新報社, 1994.
- 鈴江藏夫, 「コンカレントエンジニアリングのすすめ方」, (한국제이마크역, 「컨커런트 엔지니어링」, 21세기북스, 1994).
- 山崎準一外, 「日本型リエンジニアリングの實踐技法」(第1回-第5回), 「旬刊 經理情報」, 710-715호.
- 西澤 脩, 「物流ABMによる物流のリエンジニアリング」, 「企業會計」, 第46卷 第2號, 1994, pp.60

-67.

- 小宮隆太郎, 「現代日本経済: マクロ的経済と国際経済関係」, 東京大学出版会, 1988.
- 小林 裕, 「競争的強化のリストラ戦略」, プレジデント社, 1993.
- 岩淵吉秀, 「リエンジニアリングへのABMの適用可能性」, 「企業会計」, 第46巻 第5号, 1994.  
pp. 62-67.
- 若杉敬明・山田文道, 「わが国企業における収益性の長期的低下傾向とその原因」, 「企業会計」,  
第46巻 第10号, 1994, pp. 17-23.
- 櫻井通晴, 「企業環境の変化と管理会計」, 同文館, 1991.
- 伊藤 博, 「顧客志向の管理会計」, 中央経済社, 1994.
- 「日経コンピュータ」, 1994年 4月 18日号, (特集)「トータルなシステム改革でBPRを成功させる」,  
pp. 38-67.
- 日経ビジネス編, 「日本型リエンジニアリング」, 日本経済新聞社, 1994.
- 日本経済新聞社編, 「ゼミナール日本経済入門」, 日本経済新聞社, 1988(정병휴역, 「日本經濟의  
分析」, 비봉출판사, 1989)
- 日本能率協会編, 「リエンジニアリングがわかる本」, 日本能率協会マネジメントセンター,  
1994.
- 長松秀志, 「経営リストラチャリングと活動基準原価アプローチ」, 「産業経理」, 第52巻 第4号,  
1993, pp. 13-22.
- 村山 徹・程 近智, 「決定版 リエンジニアリング」, 1994.
- 村松司余, 「リエンジニアリング導入をめぐる問題点」, 「企業会計」, 第46巻 第5号, 1994.  
pp. 17-24.
- 平島廉久, 「やさしくわかる リエンジニアリング」, 日本実業出版社, 1994.
- 平田周, 「リエンジニアリング vs リストラクチャリング」, 日刊工業新聞社, 1994.
- 広島県立大学 企業経営研究会 リエンジニアリング・スタディグループ, 「リエンジニアリングに  
関する実態調査報告書」, 1994. 12. 20(日本経営教育学会 特定研究課題 Group Study's  
Working Paper).
- 会計フロンティア研究会編, 「管理会計のフロンティア」, 中央経済社, 1994.
- 「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス」, DHB 12-1月号, 1994年, 「特集 リエンジニアリン  
グ」, pp. 4-46.
- 「マネジメント21」, 1994年 4月号, (総力特集)「日本のリエンジニアリングの展開」, pp. 14-75.
- 「マネジメント21」, 1993年 2月号, (特集)「日本企業の経営課題'93(第1部)」, pp. 16-39.

- Davenport, T.H. & J.E. Sbord, "The New Industrial Engineering : Information, Technology and Business Process Redesign", *Sloan Management Review*, Summer, 1990, pp.11-27.
- Hammer, M., "Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate," *Harvard Business Review*, July-Aug. 1990, pp.104-112.
- Hammer, M. & J.Champy, *Reengineering The Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper, 1993(안중호 반찬구역, 「리엔지니어링 기업혁명」, 김영사, 1993).
- Kaplan, R.S., "Measuring Manufacturing Performance : New Challenge for Managerial Accounting Research," *The Accounting Review*, Oct. 1983, pp.686-705.
- Porter, M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985(土岐坤·中汁萬治·小野寺武夫譯, 「競争優位の戰略」, ダイヤモンド社, 1985).
- Stock, J. & T.Haut, *Competing Against Time*, The Free Press, 1990(윤은기역, 「타임 베이스 경쟁전략」, 21세기북스, 1994).
- Talwar, R., "Business Re-engineering : a Strategy-driven Approach", *Long Range Planning*, Vol.26, No.6, 1993, pp.22-40.