



카리스마경영에서 스피드경영으로


旭化成

 화학 · 섬유



อิเล็กทรอนิกส์



 주택 · 건자재



 헬스케어



- ❖ 소재지: 東京都千代田区神田神保町一丁目105番地
- ❖ 자본금: 103,389백만 엔 (2014년 3월말 현재)
- ❖ 매출액: 19,864억 엔 (2014년4월1일 ~ 2015년3월31일)
- ❖ 종업원: 29,127명(2014년 3월말 현재)
- ❖ 영업이익: 1,579억 엔 (2014년4월1일 ~ 2015년3월31일)

카리스마 경영에서 스피드경영으로_아사히카세이(旭化成) (No5)

< 요약 >

- 섬유에서 석유화학으로, 다시 주택과 일렉트로닉스로, 다음에는 의료·헬스케어로 이어지는 ‘다각화 경영’을 추진하는 아사히카세이가 과거의 지배구조에서 벗어나 새로운 시도를 하고 있음
- 카리스마와 리더십이 있는 ‘1인 천하’ 체제를 그만두고 부문별 사장과 총괄 사장을 둬으로써 신속한 의사결정을 할 수 있도록 체제를 전환시킴
- (벤치마킹 포인트) 분리경영을 기본으로 하면서 ‘전체 최적’을 실현시켜 나갈 수 있는 최대 요인은 협업이 가능한 끈끈한 신뢰임

1. 과거와 결별

- 아사히카세이(旭化成)는 2014년 1월 아사노 도시오(浅野敏雄) 임원이 4월 1일부로 사장으로 승진한다고 발표
 - 신임 사장으로 부임한 아사노는 당시 아사히카세이의 헬스케어(의약·의료) 부문을 담당하고 있는 Asai Hikasei Pharma의 사장이었음
 - 아사히카세이 역사상 헬스케어 부문 출신자가 사장에 취임하는 것은 이번이 처음
 - 아사노 사장을 선택한 이유에 대해 이토 이치로(伊藤一郎) 회장은 “판단력과 실행력이 있다”고 설명하면서 “헬스케어 육성에도 주력하고 싶다.”고 말함
- 아사히카세이의 핵심 사업은 합성섬유에서 화학, 주택, 일렉트로닉스 등으로 점차 확대되어 왔음
 - 헬스케어 사업에 주력하기 위해 2012년에는 미국의 의료기기 회사를 인수하는 등 규모를 확대시켜 나가고 있음
 - 헬스케어 사업은 2013년도 결산(2013년4월1일~2014년3월31일)부터 주택·건재부문, 섬유·화학 부문에 이어 핵심 수익 사업으로 부상
 - 착용이 가능한 심장 전기충격기(AED, 自動除細動器)등 향후 높은 성장이 기대되는 여러 제품을 보유하고 있음
 - 아사노 사장은 “헬스케어를 제3의 핵심 사업으로 발전시키는 것이 나의 임무”라고 강조함

- 이번 임원 인사에서 신임 사장이 취임하는 것과 더불어 경영체제를 크게 변경하는 또 하나의 특징이 있었음
 - 2014년 6월 주주총회 이후 대표권을 가진 것은 아사노(淺野)사장(그룹경영총괄, 헬스케어사업 담당), 부사장으로 승진한 히라이(平居)(주택·건재사업 담당), 전무 고바야시(小林)(화학·섬유사업 담당), 또 다른 전무 고보리(小堀)(일렉트로닉스 사업 담당) 등 4명이었음
 - 임원별로 각자가 사업 영역을 가지고 ‘그룹경영의 경영총괄은 아사노 사장에 권한을 집중하는 영역경영을 강화’한다는 것이 이토(伊藤) 회장의 생각임
 - 당시 대표권을 가지고 있던 이토 회장과 후지하라(藤原) 사장은 2014년 4월에 대표권이 없는 부회장에 취임했고, 주주총회 이후에는 임원에서도 제외되었음
 - 이토 회장은 주주총회 이후 대표권이 없는 회장으로써 임원회의 의장에 전념할 것으로 보이지만 이것도 경과 조치일 뿐 길지 않을 것으로 예상됨

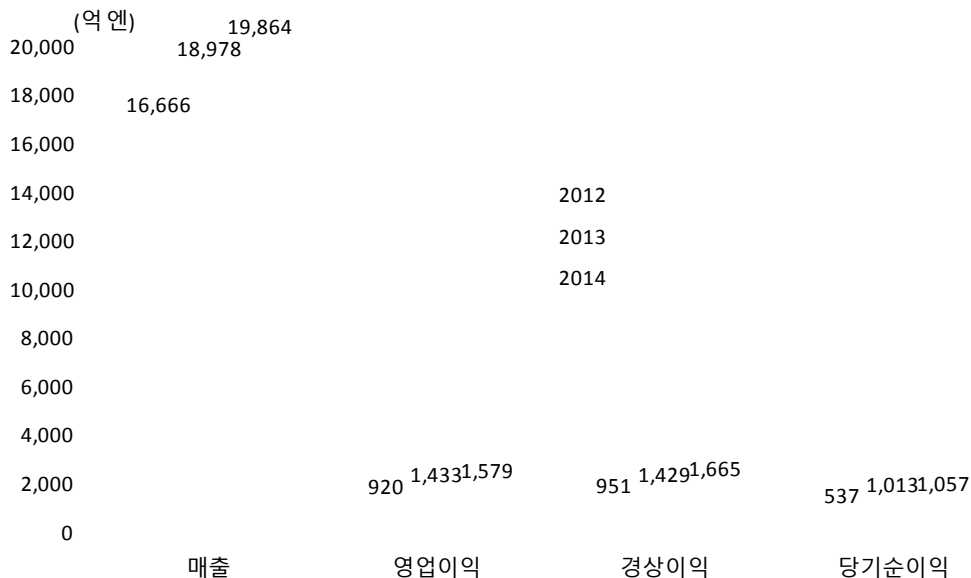
2. 절대 권력의 상징 회장

- 일본의 많은 회사가 그런 것처럼 아사히카세이 역시 회장과 사장이 대표임원을 맡는 체제가 계속되었음
 - 회장은 재무활동에 전념하고 사장이 업무 집행을 담당하는 등 역할이 분리되어 있으면 문제는 적음
 - 아사히카세이의 경우 회장이 인사권을 놓지 않고, 대립하게 되면 사장이라도 언제든지 해고할 수 있을 정도의 막강한 권한을 가지고 있었음
- 이러한 회장 중심의 인사구조만 생각하면 ‘독재자’가 지배하는 경직된 기업으로 보이기 쉬움
 - 그러나 절대적인 1인자로 군림한 회장의 과감한 경영판단이 아사히카세이를 성장시켰다는 것은 이론을 제기하기 어려운 사실임
- 1961년부터 1992년까지 31년 동안 최고 1인자의 자리를 지켰던 것은 미야자키 가가야키(宮崎輝) 전 회장이었음
 - 미야자키 전 회장은 수단과 대상을 가리지 않고 다각화를 추진한 경영수완에 대해서는 평가가 엇갈리지만, 아사히카세이를 섬유업체에서 종합화학업체로 크게 변신시킨 공로자임

□ 미야자키가 현재의 아사히카세이의 사업기반을 기초부터 쌓아올렸다고 해도 과언이 아님

- 일본 국내 최고의 경쟁업체였던 도레이와 데이진과 비교해서 사업화가 뒤져있던 합성섬유 분야의 경쟁력을 키우기 위해 원료부터 일관된 생산체제를 구축하였음
- 또한 화학분야를 강화하기 위해 건축자재와 합성고무사업에도 진출하였음
- 건축자재의 생산 라인업이 거의 갖춰진 1972년에는 단독주택 ‘헤벨하우스’를 만들어 주택에 대한 새로운 인식을 국민들에게 심어주었음
- 반도체 집적회로(LSI)를 핵심으로 한 전자부품 사업을 시작할 수 있도록 주도한 것도 미야자키였음

<그림 1> 아사히카세이의 매출액, 영업이익, 경상이익, 당기순이익 최근 추이



자료: 아사히카세이 홈페이지에 공개된 ‘グループ事業の報告第124期年次報告書2014.4.1.-2015.3.31.’에서 인용

□ 오너 사장이 아니면서 최고경영자 자리에 계속 군림했던 미야자키 전 회장에 대해 비판적 견해를 보이는 일부 세력도 있었지만, “나는 매일 진검승부를 하고 있다.”면서 미야자키 전 회장은 개의치 않았음

- 손을 대는 사업마다 성공을 거두면서 최고경영자 취임 기간 중에 매출은 27배, 영업이익은 42배로 확대되었음
- 트집을 잡을 수 없는 실적이 반론의 여지를 주지 않았다고 할 수 있음

- 아사히카세이의 발전사를 살펴보면 앞서 언급한 미야자키 시대와 같은 ‘절대적인 최고경영자’ 시대는 일대로 끝나지 않았음
 - 1992년에 갑자기 사망한 미야자키를 대신하여 부사장에서 최고경영자 자리에 오른 것은 야마구치 노부오(山口信夫) 전 회장이었음
 - 미야자키의 심복이었던 야마구치는 설립 초기에 적자에 허덕이던 주택분야를 수익 사업으로 변모시켰고, 2001년부터 6년 동안 일본상공회의소 회장을 역임했음
 - 그러나 2010년 대표권을 유지한 채 명예회장으로 물러나는 이례적인 인사를 발표한 6개월 후 갑자기 사망했음
- 후임 회장으로 취임한 지금의 이토 이치로(伊藤一郎) 회장은 스스로 ‘독재자’가 되지 않도록 체제를 개편했음
 - 가장 먼저 회장직에 75세의 정년 규정을 새롭게 신설했음
 - 또한 사내 경영전략회의에서 사장이 최종결정권을 가질 수 있도록 내규를 변경하는 등 신속하게 기업통치에 관한 방법을 개혁해 나갔음
 - 기업통치 개혁의 끝마무리 작업으로 2014년 4월에 회장의 대표권도 반납하고 아사노를 포함한 4명을 대표임원으로 임명한 것임
- 이러한 일련의 개혁에 대해 이토 회장은 “나 자신이 카리스마도 없고, 죽을 때까지 계속할 기력도 없다.”고 이유를 설명하고 있음
 - 그러나 본심은 회장과 사장이 대표권을 가지는 ‘2중 통치’에 한계를 느꼈던 것으로 보임
 - 실제 이토 회장은 야마구치 시대까지 이어졌던 기업통치 방법, 즉 회장이 인사권을 가지면서 사장이 업무를 집행하는 형태를 바꾸고 싶어 했음
- 이토 회장은 대표권을 반납하기 직전에 야마구치 밑에서 사장을 역임했던 히루타 시로우(蛭田史郎)를 만났다고 함
 - 히루타 전 사장은 캐시플로우 경영을 도입하는 등 재무개선에 역점을 두었으나, 야마구치가 주도하는 인사정책에 의해 회장이 아닌 대표권을 가지지 못하는 최고고문이 되었음
 - 히루타는 최근 실시한 기업통치 개혁에 대한 설명을 듣고 난 후 ‘이번 개혁이 책임이 분명한 것 같아 좋다’는 반응을 보였다고 함

- 과거에는 무엇인가를 결정하거나 하려고 하면 회장과 사장 두 사람의 눈치를 모두 살펴야했기 때문에 불필요한 낭비가 많았음
- 결국 이러한 낭비를 없애기 위해 사장에게 권한을 집중시키는 ‘원셋(One Set) 체제’를 구축한 것임

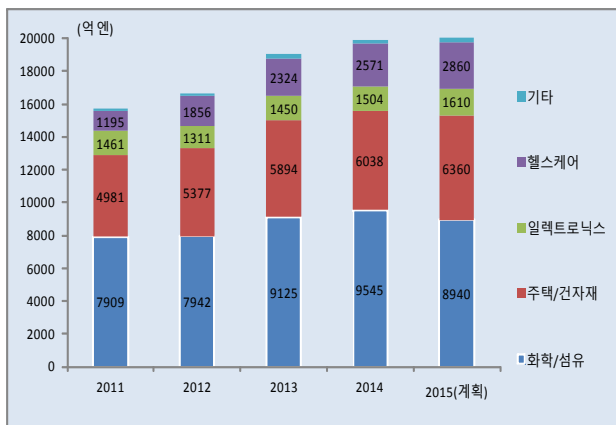
3. 위기감을 공유한 4인

- 2015년 4월 1일 아사히카세이가 창업했던 지역인 미야자키(宮崎)현 노베오카(延岡) 시에서 열린 신입사원 입사식에서 아사노 사장이 “그룹을 대표해서 여러분의 입사를 진심으로 환영합니다.”는 말로 인사말을 시작했음
 - 40년 전인 1975년 신입사원으로 입사식에 출석했던 아사노는 갑자기 불안해진 현실에 직면하게 되었음
 - 유능한 연구자가 되겠다는 꿈을 안고 아사히카세이에 입사했는데 입사식에서 ‘환영’과는 거리가 먼 인사말을 듣게 되었음
- 당시 경영간부는 “여러분은 왜 입사를 사퇴하지 않고 태연스레 입사식에 나왔나요?”라고 농담 섞인 말을 했지만, 절반 이상은 본심이었음
 - 1970년대 전반에 아사히카세이는 석유위기 여파로 섬유·화학을 중심으로 실적이 크게 악화되고 있었기 때문임
 - 주요 공장에서는 인원을 삭감하는 구조조정이 단행되고 있었음
 - 예년 같으면 2주간의 신입직원 공장연수가 실시되었겠지만, 구조조정으로 현장의 일이 크게 줄어들어 중단되었음
- 연구직이었던 아사노 현 사장에게 당시 부여되었던 일은 공장 정문을 지키는 경비였음
 - 하루 세 번 출입하는 직원들을 향해 큰 소리로 인사를 하는 것이 전부였다고 함
 - 아사노가 신입직원으로 참석했던 입사식에는 현재 주택·건자재를 총괄하고 있는 부사장 히라이와 화학·섬유사업을 담당하고 있는 전무 고바야시도 함께 있었음
 - 앞에서 언급한바와 같이 이들 세 명의 입사동기와 3년 뒤에 입사해서 현재 일렉트로닉스를 담당하는 전무 고보리(小堀)를 포함한 4인이 2014년 4월에 함께 대표임원으로 선임되었음

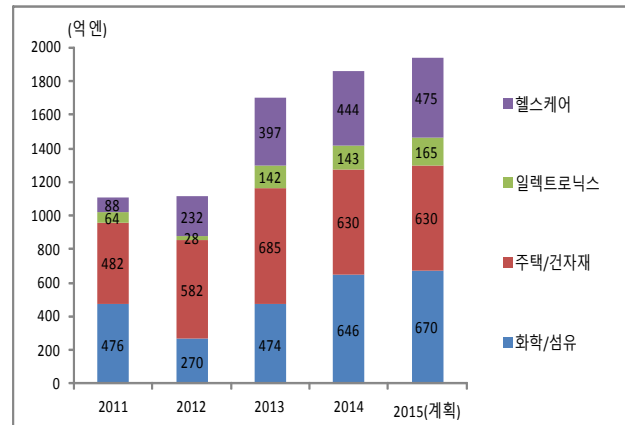
□ 사공이 많으면 배가 산으로 간다는 속담을 거론할 필요도 없이 지시하는 사람이 많아질수록 조직은 혼란에 빠지기 쉬운 법임

- 앞으로는 지금보다 훨씬 신속하게 판단을 해야 하는 경영환경에 봉착하게 될 것으로 예상됨에도 불구하고, 왜 아사히카세이는 굳이 ‘네 마리용 체제’로 전환한 것일까.
- 그것을 이해하기 위해서 앞서 확인한바와 같은 아사히카세이의 반세기 역사를 거슬러 올라가 기업 지배구조를 살펴본 것임

<그림2> 아사히카세이 사업별 매출액 추이



<그림3> 아사히카세이 사업별 영업이익 추이



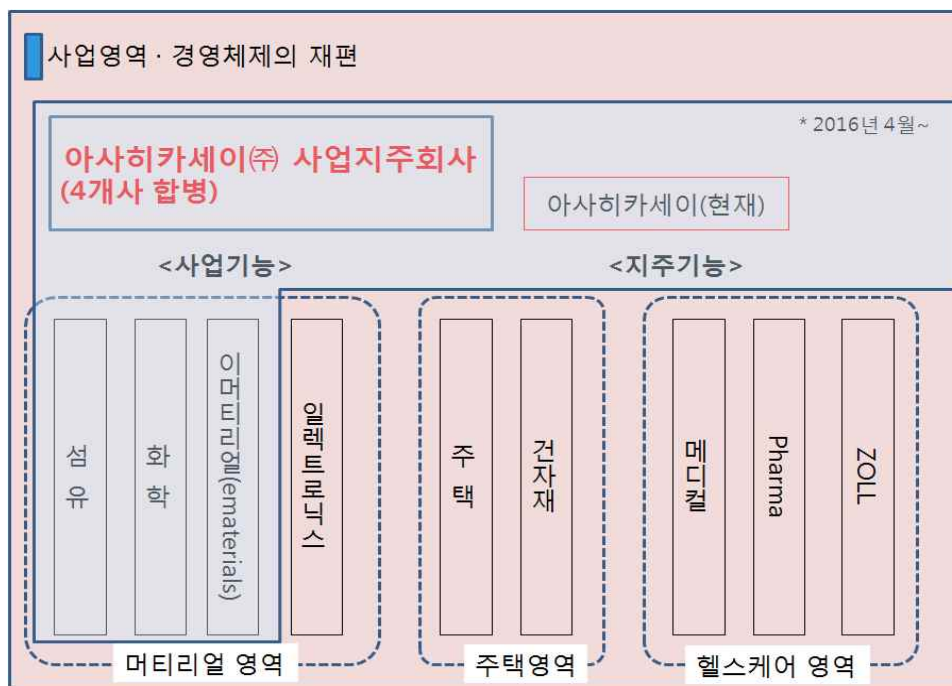
자료: 아사히카세이 홈페이지에 공개된 ‘グループ事業の報告第124期年次報告書2014.4.1.-2015.3.31.’에서 인용

□ 아사노 사장은 입사식에서 “모든 직원에게 이노베이션(혁신)을 기대하고 있다. 이노베이션은 연구직만의 일이 아니다. 영업, 생산 등 어느 분야에서든지 새로운 것을 창출해 낼 수 있다.”고 강조함

- 아사히카세이는 2015년 3월 결산에서 매출 1조 9910억 엔, 영업이익 1580억 엔을 예상하고 있음
- 엔저 영향으로 화학과 전자부품 분야의 실적이 개선되어 두 분야 모두 과거 최고 실적을 갱신할 것으로 전망하고 있음
- 창업 당시 업종이었던 화학과 더불어 주택, 헬스케어 등 확실한 수입원을 확보하고 있는 안정성에 매력을 느껴서 입사를 결정한 신입직원이 적지 않을 것으로 보임
- 그러나 아사노 사장은 입사식에서 신입직원에게 현상에 안주하지 말고 절실히 필요한 이노베이션의 주역이 되어 줄 것을 당부했음

- 이러한 주문은 신입직원에게만 한 것은 아니며, 사장에 부임했던 지난 2014년 4월에 자신을 포함한 경영진에 대해서도 강도 높은 변혁을 요구한 것으로 알려짐
 - 아사노 사장은 ‘사업 다각화를 할 것인지 하나의 사업에 집중할 것인지, 앞으로 아사히카세이가 나아갈 방향을 분명히 해야 한다’고 다른 3명의 대표임원에게 강조했다고 함
 - 새로운 체제가 이제 막 시작되었는데 다시 체제를 바꿀 필요가 있는 것인지?
 - 주위로부터 이러한 지적을 받았으나, ‘좋은 때일수록 미래를 위해 선수를 쳐야 한다’는 것에 4인의 문제의식이 일치했다고 함
 - 입사 직후의 석유위기는 물론 각 부문의 최고경영자 자리에서 직면했던 리먼 사태 등 경영의 쓴맛을 함께 경험한 네 명은 강렬한 위기감을 공유할 수 있었음
- 1개월에 2~4번의 빈도로 4인은 오전 8시 반부터 도쿄 진보쵸(神保町)에 있는 본사 9층 임원 회의실에 모여 격론을 거듭했음
 - 논의를 한 결과 비교적 이른 단계에 ‘지속적인 다각화’로 의견이 일치됨
 - 더불어 일렉트로닉스 분야를 담당하고 있는 고보리(小堀)가 ‘급격한 시장환경 변화에 대응하기 위해 일렉트로닉스와 화학·섬유를 통합하여 신사업 창출에 주력해야 한다’는 의견을 제시했고, 이를 화학·섬유를 담당하는 고바야시(小林)가 찬성했음
- 2012년에 부문 최고경영자에 부임한 고바야시(小林)가 가장 먼저 추진한 일이 화학 품 원료인 에틸렌 생산설비의 폐지였음
 - 아사히카세이는 미즈시마(水島)콤비나트(kombinat)에서 설비가 인접해 있는 미쓰비시화학과 생산효율화 협의를 해 왔으나, 양사 모두 설비가동을 멈추겠다는 결정을 못한 채 서로 맞서는 상황이 계속되고 있었음
 - 고바야시(小林)는 “우리가 그만두겠다. 사내의 반대파를 설득할테니 시간을 조금 달라.”고 요청한 후, 수개 월 만에 협의를 끝마쳤음
 - 신속하게 일을 마칠 수 있었던 원동력이 된 것은 ‘개별이익보다 전체최적을 우선한다’는 신념이었다고 함

<그림4> 아사히카세이의 사업영역 및 경영체제 개편 안



자료: 아사히카세이 홈페이지에 공개된 ‘グループ事業の報告第124期年次報告書2014.4.1.-2015.3.31.’에서 인용

□ 고보리(小堀)의 조직 개편안은 자신과 고바야시(小林)가 담당하는 부문의 포스트가 줄어들는 것을 의미함

- 두 사람 사이에서 포스트 삭감을 받아들이는 안이 나옴으로써 조직 개편 논의는 속도가 붙게 되었음
- 최종적으로 일렉트로닉스의 전자재료부품과 화학·섬유 산하의 사업회사를 통합하고, 아사히카세이라는 사업지주회사로 바꾸고, 그 밑에 헬스케어와 주택·건자재를 사업회사로 두는 조직변경을 결정했음
- 주택·건자재 담당의 히라이(平居)가 주장했던 ‘독자적인 영업부대를 갖고 있는 주택의 강점을 살리고 싶다’는 생각이 반영되어 사업회사의 독립성은 유지하는 것으로 가닥을 잡았음

□ 실은 이번 논의 과정에서 폐기된 안이 하나 있었음

- ‘아사히카세이 홀딩스’라는 순수 지주회사를 만들어 그 밑에 모든 사업회사를 두는 비교적 간단한 내용이었음
- 이른바 아사히카세이 조직 전체로 보면 ‘小’가 복수의 ‘大’를 껴안는 구조가 되는 것이었음

- 이 안이 채택되지 못한 이유에 대해 대표임원 한 사람은 “순수 지수회사는 권력의 이중구조를 만들어낸다. 정열적으로 사회의 업계활동을 하고, 한 마디로 사내의 의사결정을 하는, 그런 슈퍼맨 같은 최고경영자는 이제 필요 없다.”고 말함
- 이것으로 사실상 4인의 대표임원에 의해 아사히카세이의 과거와 결별을 선언한 것과 다를 것이 없음

4. 투자의 의사결정을 명확하게

- 그렇다면 아사노를 중심으로 한 ‘네 마리 용 체제’로 아사히카세이 경영은 어떻게 달라졌을까
 - 아사히카세이 관계자는 대부분 이구동성으로 ‘의사결정이 빨라졌다’고 대답함
 - 대표임원이 두 명에서 네 명으로 늘어난 만큼 조정하는데 시간이 걸릴 것으로 생각했지만, 실제로는 달랐다고 함
- 아사히카세이 내규에 따르면 50억 엔 이하의 투자안은 사업회사의 사장이 결정하게 되어 있음
 - 50억~100억 엔은 사장이 의장을 맡고 있는 경영전략회의, 100억 엔 이상은 임원 회의에 상정하도록 되어 있음
 - 그러나 지금까지는 ‘최고경영자가 지휘계통을 넘어 하단에서 이루어지는 의사결정에 관여하는 경우가 많았고, 사내 사전조율과 문서작성에 시간이 많이 걸렸다고 함
 - 의사결정이 늦어져 경쟁사에게 기회를 넘기는 경우가 종종 발생했음
- 그래서 아사노 사장은 내규의 엄격한 적용을 철저하게 지켜나가고 있음
 - 2014년 5월에 발표한 태국의 종이기저귀용 소재공장의 증설계획이 그 좋은 사례였음
 - 투자액이 50억 엔 미만이었기 때문에 이전처럼 사내 결재절차에 시간을 들이지 않고 담당자인 고바야시(小林) 혼자 투자를 결정했음
 - 인도의 민족의상과 중국의 미용마스크용에 대한 문의가 증가하고 있는 재생 셀룰로오스 섬유관련의 투자를 연이어 발표한 배경에도 의사결정을 명확하게 한 것이 영향을 주고 있다는 분석임

- 2015년 2월에 리튬이온전지 핵심 소재인 절연재(분리막)를 생산하는 업체인 미국 폴리포르를 인수하는 과거 최대 규모의 M&A 안건에서는 구체적인 협상을 불과 6개월 만에 끝냈음
 - 사실 폴리포르를 인수하는 안건은 야마구치가 회장으로 있었던 2009년경에도 조진조울 등이 이루어졌었음
 - 그때는 인수조건 등에 있어서 양사 간에 합의를 도출하지 못하고 최종 결단을 연기하는 결정을 내렸었음
 - 그러나 이번에는 아사히카세이가 원하는 절연재(분리막) 사업만 분리해서 양도받는 유리한 계약내용으로 추진할 수 있었음
 - 고보리(小堀)에게 실무를 맡기고 아사노(浅野)가 그룹 전체의 상황을 고려하여 경영판단을 내리는 역할분담이 명확했던 점이 신속한 의사결정으로 이어질 수 있었다는 평가를 받고 있음
- 기존사업과 연관이 없는 사업이 아니라 아사히카세이의 기존사업과 연관성이 높은 기업을 인수하는데 거액을 투자한 아사히카세이의 이번 판단은 분명히 이전의 전략과는 달랐다는 평가임
 - 이번 판단의 성과는 몇 년이 경과된 이후에나 알게 되겠지만, 분명한 것은 ‘아사노(浅野) 방식 경영’의 시금석이 될 것은 분명해 보임
 - 아사히카세이는 디지털기기에 쓰이는 고기능 절연재 분야에서 최고의 시장점유율을 보유하고 있음
 - 한편 폴리פור는 저가격대에서 고출력의 절연재에 강점을 가지고 있고, 앞으로 시장이 본격적으로 확대될 것으로 기대되는 전기자동차용 전지에서 주류가 될 가능성이 있음
- 그러나 자동차용도에는 높은 안전기준이 적용되고 있는데, 그래서 필요한 것이 바로 절연재의 내연성 및 내구성을 비약적으로 높일 수 있는 가능성을 지니고 있는, 화학분야의 도장기술과의 융합임
 - 아사노 사장은 최근 이 사업분야의 융합에 주력하고 있는 것으로 알려져 있음
- 시즈오카(静岡)현 후지(富士)시의 아사히카세이 공장부지 안에 고급스럽게 지어진 4층짜리 주택이 있음

- 이곳은 도시의 저출산·고령화에 대응한 전혀 새로운 개념의 주택을 만들기 위한 실험시설임
 - 실내에는 일렉트로닉스 분야에서 개발한 살균효과가 있는 적외선을 내는 LED 조명, 헬스케어 부문이 구급구명용으로 개발한 착용이 가능한 심장 전기충격기 등이 완비되어 있음
 - 아사히카세이가 그리고 있는 ‘미래의 사업융합 예상도’가 구현되고 있는 곳임
- 위기감을 공유하면서 보다 나은 회사를 만들겠다는 같은 목표를 지향하고 있기 때문에 생겨난 신뢰관계가 새로운 아사히카세이를 만들어가고 있다고 할 수 있음
- 대표임원 4명은 정기적인 회의뿐 아니라 점심식사를 같이 하면서 부담 없이 사업에 관한 이야기를 주고받고 있음



<이토 이치로 회장 인터뷰>

‘죽을 때까지 현역’에 종지부, 회장은 감독

2014년 회장의 대표권을 없애고 사장을 포함한 4인의 대표 임원을 두는 경영체제로 조직을 개편했다. 1년 전부터 생각했었는데 아사히카세이를 보통의 경영자가 경영할 수 있는 보통의 회사로 만들고 싶었다.

아사히카세이 중흥의 어머니로 불리는 미야자키 전 회장과 같은 카리스마와 리더십이 있는 최고경영자가 항상 사내에 있는 것이 아니기 때문이다. 카리스마에 의존한 체제를 그대로 유지하면 어딘가에서 무너지고 말 것이다. 최고경영자는 ‘자신이 없으면 회사가 유지되지 못한다’고 생각하고 오랫동안 머무르는 경향이 있지만 ‘죽을 때가 정년’이어서는 다음 체제의 준비를 할 수가 없어 현장은 혼란에 빠진다.

그래서 지금까지 정년이 없었던 회장직에 75세의 정년규정을 새로 만들었다. 나는 스스로 카리스마가 있다고 생각하지 않는다. 올해 73세이지만 80대가 돼서 회장직을 할 수 있는 기력도 없다. 나도 그렇고 내 밑의 직원도 함께 지쳐 쓰러져버릴 것이다.

투자안전에 대한 결정권자도 명확하게 했다. 사장이 의장을 맡는 경영전략회의는 지금까지 멤버에 의한 다수의결과 전원일치로 사안을 결정했었다. 그것을 사장이 최종결정할 수 있도록 일원화했다. 대형 투자안전과 조직개편 등을 결의하는 임원회의 의장은 회장이 맡는다. 대표권과 집행권을 가지지 않는 회장은 중립적인 입장이 된다. 사장의 폭주를 막기 위한 감독 역할이라고 할 수 있다.

미국 폴리포르를 인수하는 것을 검토했을 때 전기자동차가 보급되려면 앞으로 3년 이상은 걸리기 때문에 인내의 시간이 계속될 것이라는 리스크를 설명했다. 더불어 ‘가령 인수금액의 절반인 1300억 엔을 감손하면, 비난을 받겠지만 그것으로 회사가 망하지는 않는다’고 말하고 안전을 체결했다. 결과적으로 사외를 포함한 임원 전원이 찬성했지만 나는 마지막까지 객관적인 입장을 취하려고 노력했다.

경영체제를 변경하는 것이 반드시 과거를 부정하는 것은 아니다. 지금 세상이 알아주는 아사히카세이의 명성은 미야자키와 야마구치 두 명의 회장 없이는 생각할 수 없는 일이다. 그러나 회장과 사장의 의견이 엇갈려, 실제 사내가 혼란에 빠지는 상황을 직접 옆에서 지켜본 것도 사실이다. 한편 사업영역이 너무 넓어 사장 혼자 모든 것을 관장하는 것도 어렵다. 이런 점을 감안하여 지금의 체제로 변경한 것이다.

4 명의 대표임원 중에서 아사노(淺野)를 사장으로 선택한 것은 헬스케어라는 성장 분야 출신이라는 점도 있었지만, 그의 판단력을 평가했기 때문이다. 온화한 조정형으로 보일지 모르지만 실재를 다르다. 구명구급 의료기기업체인 미국의 줄메디컬을 인수하는 것을 검토할 때 사내에 반대의견이 적지 않았음에도 불구하고 ‘앞으로는 의료IT(정보통신)의 시대가 온다. 반드시 산하에 두어야 한다’고 물려서지 않았고, 결국 그의 예상은 적중했다.

회장에 취임할 때 야마구치 전 회장으로부터 ‘다음 사장을 결정할 때까지는 그만 두지 마라’는 말을 들었지만, 경영체제에 관한 유언은 없었다. 야마구치 전 회장은 이번 기업통치 개혁을 상정하지 않았을 것으로 생각하지만, 나는 지금 시대에 적합한 형태라는 자신감을 갖고 있다.

【기업통치개혁의 포인트】

- (1) 회장직의 대표권 반납
- (2) 회장직에 75세 정년제 도입
- (3) 경영전략회의에서의 사장권한 강화

5. 한국에 주는 시사점

- ☐ 최근 아사히카세이가 추진하는 사업다각화는 본업을 줄여가면서 새로운 영역을 개척해 나가는 과감함이 과거와는 다른 점임

- 일례로 지난 2014년 2월말 아사히카세이는 석유화학사업을 대폭적으로 줄인다는 발표를 했음
 - 세계 시장점유율 1위의 아크릴섬유원료(AN)의 국내 생산능력을 연간 45만 톤에서 20만 톤으로 절반을 줄이고 다른 제품도 설비가동을 중단한다는 내용이었음
 - 석유화학 사업은 세계적으로 가격경쟁이 점차 치열해지고 있는 분야이며, 일본에서 생산하는 범용품은 가격경쟁력이 낮기 때문에 수출을 하는 것이 점차 어려워지고 있는 상황임
 - 일본 국내 석유화학 산업은 내수로 전부 소비하지 못하는 생산량을 해외로 수출함으로써 공장의 가동률을 유지해 왔다고 할 수 있음
 - 그러나 아시아에서 대형설비가 연이어 만들어지는 상황에서 채산성 확보가 어려워지면서 일본 석유화학 산업은 사업 재편이 불가피해진 것임
- 그 동안 아사히카세이를 대표하는 사업영역이었던 석유화학에서 벗어나 미래지향적인 수익사업을 창출하기 위해 아사히카세이가 선택한 것은 ‘신속한 의사결정’이었음
- 1931년 창업이후 10~20년 단위로 주력사업을 바꿔왔다고 볼 수 있음
 - 섬유에서 시작하여 석유화학으로, 다음으로는 주택으로 주력분야가 바뀌었다가, 2000년대 들어와서부터는 전자제품과 의약·의료 그리고 헬스케어를 주로 육성하고 있다고 할 수 있음
 - 그런 결과는 다양한 수입원 확보로 이어졌으며, 지금은 4대 주요 분야가 골고루 수익을 창출하는 부문으로 육성 발전되어 있는 상황임
 - 4대 주요 분야를 각각 담당하는 대표와 더불어 그룹경영을 총괄하는 사장직을 신설하면서 권한을 집중하는 인사개혁을 단행함으로써 신속한 의사결정을 도모하고 있음
 - 그 동안 확대된 다양한 사업에 대한 회장과 사장 두 사람이 모든 것을 결정하는 과정에서 속도감이 떨어진다는 지적을 지속적으로 받아왔었음

- 이른바 ‘스피드 경영’의 절실함을 깨달은 아사히카세이가 단행한 인사개혁은 사공이 많다고 반드시 배가 산으로 가지 않는다는 것을 실적으로 보여 주고 있음
 - 투자 안전에 대한 의사결정 권한을 금액을 기준으로 설정함으로써 외부환경의 빠른 변화에 능동적으로 대처할 수 있도록 했음
 - 다만 빠른 의사결정이 항상 성공한다는 보장이 있는 것이 아니기 때문에 아사히카세이의 새로운 시도가 얼마나 큰 성과로 이어질 수 있을지는 좀 더 시간이 지나봐야 알 수 있을 것임
- 새로운 투자를 결정하는 의사결정에 있어서는 ‘부분 최적’이 아니라 ‘전체 최적’을 우선시하는 그룹경영의 기본을 준수하고 있음
 - 입사 동기 3명의 끈끈한 신뢰는 각자가 맡는 부문만을 생각하는 것이 아니라 그룹 전체를 생각하는 ‘전체 최적’을 가능하게 하고 있는 것으로 보임
 - ‘전체 최적’에 대한 엄격한 평가는 대규모 투자로 이루어진 미국 폴리포르 인수에 성공여부가 될 것으로 보임
 - 리튬이온전지의 절대적인 수요처인 자동차 분야에서 얼마나 확실한 수주를 확보하는지가 관건이 될 것으로 보임

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS, 2015.05.25., 企業研究 Vol.46
2. 東洋経済Online, 2015.2.25., ‘旭化成、『電池用セパレーター』拡大策の課題’
3. 東洋経済Online, 2014.1.28., ‘旭化成が踏み切った"旧体制"との決別’
4. Diamond Online, 2015. 3.4., ‘2600億の買収で本格参戦 車載用電池に懸ける旭化成’
5. Diamond Online, 2014. 3.12., ‘国内石油化学を大リストラ “多角化企業”旭化成の本懐’
6. 아사히카세이 홈페이지(<http://www.asahi-kasei.co.jp/>)