



일본 석유화학 구조조정 사례와 시사점

August 2025



Contents

들어가며	2
Executive Summary	3
I. 일본 석유화학 산업의 구조조정 배경과 경과	5
1. 1차 구조조정(1980년대 초): 정부 주도 산업 대수술의 서막	7
2. 2차 구조조정(1990년대 중·후반): 시장이 끌고 정부가 밀어준 '합종연횡'의 시대	8
3. 3차 구조조정(2000년대 이후): '글로벌 콤비나트'를 앞세운 시장주도 대반격	9
II. 일본 석유화학 주요 기업별 구조조정 조치 및 효과	10
1. 1980년대	11
2. 1990~2000년대	12
3. 2010년대 이후	14
III. 롯데케미칼-HD현대케미칼 통합이 던진 과제와 기업활력법의 한계	18
[Appendix] "산업활력재생특별조치법", 일본 산업 재건의 열쇠	25
기업활력법 주요 내용	33

들어가며

쇼와(昭和)의 마지막 해, 치바와 요카이치의 콤비나트에서 푸른 불꽃이 솟구쳤고, 파이프와 배관은 뜨거운 나프타 냄새를 토해냈다. 그 불빛은 일본 고도성장의 심장박동 이었고, 연기는 승리의 깃발처럼 밤하늘을 물들였다. 그러나 호황의 불빛은 오래 타오르지 못했다. 두 번의 오일쇼크가 몰려오자, 가동률은 떨어지고 최대 능력을 자랑하던 분해로마저 적자를 토해냈다. 강철로 엮은 설비는 그대로 남았으나, 배관 속을 흐르는 자본과 노동의 열기는 빠르게 식어 갔다. 파산이라는 단어가 팩스와 전보를 타고 콤비나트 외벽에 스미듯 번졌다.

그때 정부가 나타났다. 불황카르텔, 특안법, 산구법..... 이름을 달리한 법령들은 녹이 슨 볼트처럼 땅에 박혀 있던 설비를 천천히, 그러나 확실하게 풀어냈다. 국가는 경쟁을 잠시 내려놓고 담합을 허락했고, 설비 폐기 비용을 세금으로 덜어주었다. 모래사장에서 철근을 뽑듯, 일본은 자기 몸에 박힌 과잉설비를 도려냈다. 남은 것은 축소된 점유율이었으나, 새로이 고부가가치의 꽃망울이 피어올랐다.

이제 한국의 굴뚝이 같은 물음을 듣는다. '얼마를 버리고 무엇을 살려야 하는가.' 울산과 여수의 파이프는 아직 뜨겁지만, 아라비아 사막과 중국 해안의 초대형 크래커들은 이미 가격을 낮추고 있다. 우리는 일본이 겪었던 길목에 서 있다. 늦은 결단은 눈덩이 같은 손실을 남기고, 빠른 결단은 피멍이 드는 고통을 요구한다. 그러나 결단 없는 시간은 더 잔혹하다.

이 글은, 쇠물의 열기와 공장의 숨소리를 내려놓은 일본 석유화학 산업의 사십 년 여정을 추적한다. 어떤 법이 기업을 살렸고, 어떤 실패가 또 다른 법을 낳았는지, 그 긴 굴곡을 더듬는다. 철이 녹슬고 유정(油井)이 마를 때, 결국 남는 것은 선택의 속도다. 일본이 남긴 굳은살 위에, 우리는 다시 새 길을 그려야 한다.



Executive Summary

일본 석유화학 구조조정 40년의 궤적 — 한국이 지금 당장 읽어야 할 교본

일본 석유화학산업은 1980년대 들어 벽에 부딪혔다. 오일쇼크가 원가 구조를 뒤흔들었고, 내수는 줄어든 반면 설비는 과잉이었다. 마진은 증발하고 가동률은 곤두박질쳤다. 이 위기를 일본은 세 번의 칼춤으로 돌파했다. 모든 과정엔 정부가 깔아 준 제도적 무대가 있었고, 기업들은 그 무대를 딛고 스스로 칼을 휘둘렀다.

1980년대 초

정부가 직접 설비를 접었다

첫 번째 구조조정은 말 그대로 국가가 설비에 빨간 딱지를 붙이던 시대였다. 일본 정부는 특정산업구조개선임시조치법(산구법)을 제정하고, 미쓰비시, 미쓰이, 스미토모 등 대형 화학사에 노후·중복 NCC 폐쇄를 명령했다. 기업들은 울며 겨자 먹기로 범용 에틸렌, PE 설비를 접고, 대신 고부가 특수화학으로 몸집을 바꿨다. 가동률은 단숨에 80%대를 회복했지만, 정부 개입이 과도하다는 비판과 중소기업 대량 퇴출이라는 뒷맛도 남겼다. “시장 자율성을 희생해 생존을 산” 대가였다.

1990년대 중·후반

규제는 풀고, 칼은 기업이 들었다

1990년대 중반, 장기불황이 골을 찔렀다. 정부는 방향을 틀었다. 산업활력재생특별조치법(산업재생법)을 내놓아 기업이 자율적으로 칼을 들 수 있도록 규제의 자물쇠를 풀었다. 주총 절차를 반 토막 내고, 합병·분할에 세제 특례를 얹어 주며, 공정거래법 심사도 패스트트랙으로 돌렸다. 기업들은 스스로 설비를 정리했다. 경쟁력이 떨어지는 사업부는 과감히 매각하거나 합작(JV)으로 돌렸고, 점진적 감산+고부가 포트폴리오 전략으로 체질을 바꿨다. 결과는 뚜렷했다. 범용 비중이 줄고, 특수화학·전자재료·헬스케어가 급속히 부상했다. 재무구조는 가벼워졌고, 다시 글로벌 무대에 설 힘을 얻었다.

2000년대 이후

글로벌 콤비나트 시대

세 번째 칼춤은 시장 중심·글로벌 지향으로 진화했다. 국내에 흩어졌던 소·중형 NCC를 대형 콤비나트 하나로 묶고, 해외에 생산거점을 세웠다. 미쓰비시·미쓰이는 중국·태국에, 스미토모는 사우디 아람코와 손잡아 페트로 라비라는 초대형 복합단지를 일궈냈다. 일본 정부는 뒤에서 규제 완화·세제 지원·탄소감축 인센티브를 제공하며 “길만 닦아줄 테니 스스로 뛰라”고 했다. 그 결과 일본 석유화학은 에틸렌 세계 점유율이 낮아졌음에도 고부가 포트폴리오·해외 현지화로 수익성을 지켜 냈다.

핵심 열쇠는 산업재생법이다. 이 법은

- 합병·분할 절차를 주총 → 이사회로 대폭 단축,
- 양도차익·채무면제이익 세금을 3년 뒤로 미루고 분할납부,
- 공정거래법 기업결합 심사를 패스트트랙으로 돌려,
- 지주회사 부채·지분 규제를 5년간 면제했다.

기업들은 이 무대를 활용해 중복 NCC를 접고, 핵심 사업부를 통합하며, 고부가 소재로 이동할 시간을 벌었다.

**오늘의 한국,
어제의 일본 그림자**

한국 석유화학은 지금 일본의 1990년대와 똑같은 압박을 받고 있다. 중국발 저가 홍수, 글로벌 공급 과잉, 가동률 70%대... 롯데케미칼과 HD현대케미칼이 대신 NCC 통합 카드를 빼 들었지만 공정거래 심사, 주식매수청구권, 세금 폭탄이 앞을 가로막는다. 2016년 본뜬 기업활력법이 있지만, 절차는 좀 줄였어도 혜택은 "유예와 이연"에 머문 탓에 대기업은 문턱만 바라본다.

**한국에 던지는
세 가지 시사점**

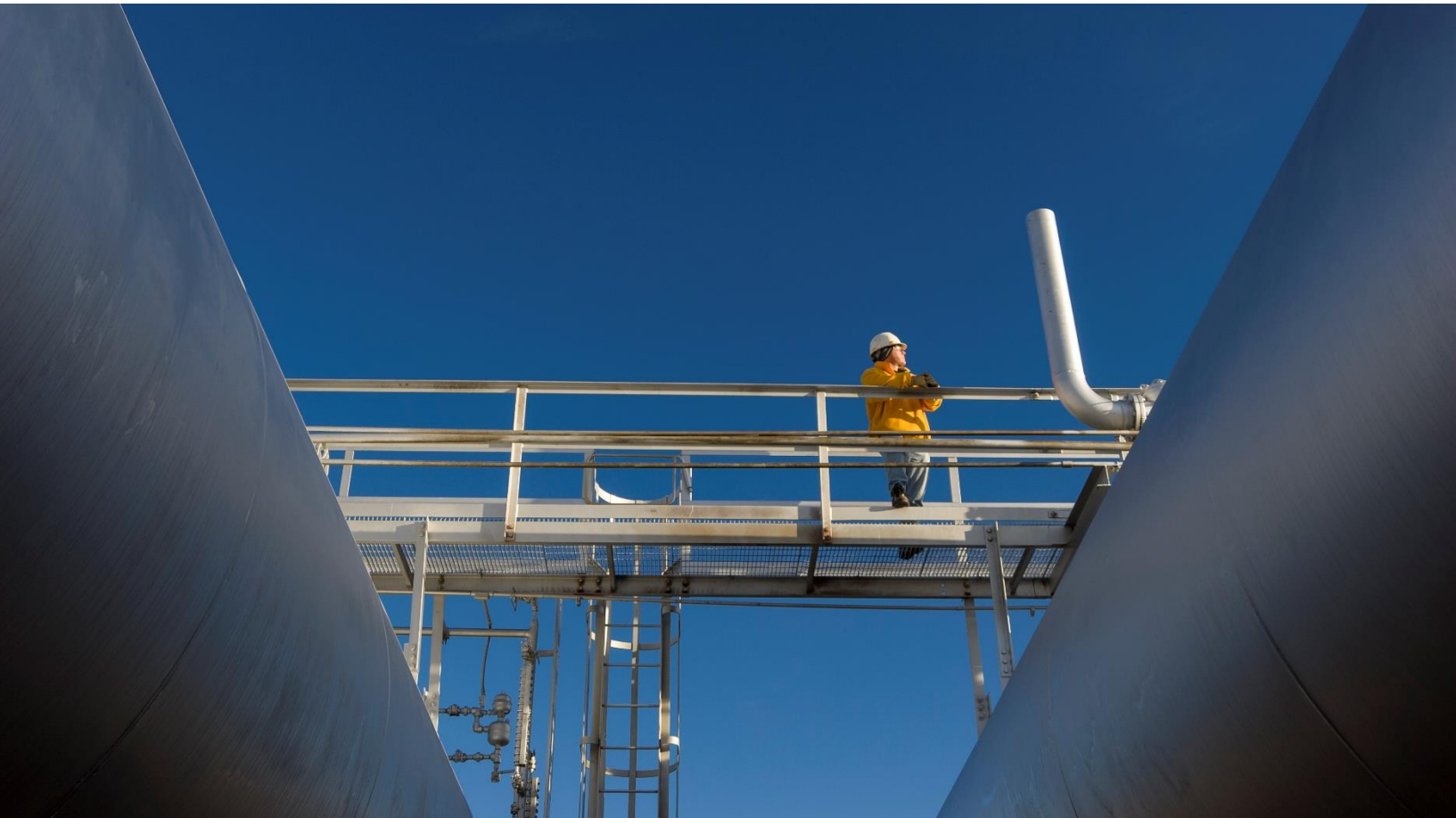
1. 대형 구조조정에 한해 주식매수청구권 부담을 유연화하고, 지주회사 부채 · 지분 규제는 성과가 입증되면 영구 완화하라.
2. 공급과잉 해소 목적의 자산 처분 · 합병에는 법인세 · 취득세 전액 감면 같은 파격 인센티브가 필요하다.
3. 규제 완화 · 세제 지원 · 노조 · 지자체 조정 기능을 컨트롤타워로 묶어 주되, "어디를 자를지는 기업이 정하게" 하는 일본식 모델을 따르라.

일본 사례를 통해 본 부문별 한국의 규제 완화 방안

세제	일본	양도차익에 감면 일부 허용, 그룹 내 채무면제이익의 증여세 면제. 등록면허세·취득세도 실질적으로 낮춤
	한국	(현재) 이연 위주 → (방안) 감면·가속상각·취득세·등기세 전액 면제 등 현금성 지원으로 전환
공정거래	일본	기업결합 심사와 지주회사 규제를 단기·조건부 면제까지 열어 둠
	한국	(현재) 통상 3~5년 유예 → (방안) 장기 구조재편 업종에는 성과 달성 시 영구 면제 트랙을 열어 정책 예측가능성을 높여야 함
심사	일본	현물출자 검사 면제, 채권자 '간주 동의'로 의사결정. 이행 시간을 대폭 단축함.
	한국	(방안) 원스톱·패스트트랙을 상시화해 주총·채권자 절차 추가 단축과 검사 면제 범위 확대 필요
금융·보증	일본	정책금융과 공적 보증으로 리스크 분담
	한국	(방안) 정책금융 및 보증 패키지에 해외 자회사 자금조달 특례를 더해 글로벌 밸류체인 재편에 맞춤
지주회사 규제	일본	부채비율과 자회사 지분을 요건을 5년간 유예하고, 구조조정 성과가 입증되면 영구 면제까지 허용
	한국	(현재) 3~5년 유예에 그치며 성과와 무관하게 영구 면제는 제도적으로 불가능하여 기업이 장기 전략을 세우기엔 제도적 족쇄가 여전 → (방안) 일본 방식 채택
상법 특례	일본	합병 시 자회사 주주총회를 생략할 수 있는 기준을 2/3 이상 지분 보유로 완화, 현물출자 시 검사인의 재산가액 조사도 광범위하게 면제
	한국	(현재) 일본과 유사한 특례가 제한적으로만 적용되나 요건은 더 까다로움(사업양도 시 채권자 동의 별도 절차 요구). 따라서 기업이 구조조정에 나서려 해도 법적 절차가 발목을 잡는 상황 → (방안) 사업양도 시 채권자 동의 절차도 일본은 1개월 이내 이의가 없으면 자동 동의로 간주

01

일본 석유화학 산업의 구조조정 배경과 경과



“과잉 설비 · 고원가의 이중고, 경쟁력 붕괴의 서막”

일본 석유화학 산업이 본격적인 구조조정 격랑(激浪)에 휘말린 것은 1980년대 초였다. 세계 정상을 자부하던 일본 경제의 꽃이라던 이 산업이, 불과 몇 해 사이 공급 과잉과 원가 급등이라는 이중 고통에 짓눌렸다. 특히 산업의 심장이라던 나프타 분해설비(NCC)는 전국에 중복으로 난립해 이미 내수(內需)를 한참 웃도는 공급 능력을 갖춘 채 공회전하고 있었다.

공급 과잉의 씨앗은 1970년대 호황기에 뿌려졌다. 정부와 재계를 장악한 설비 건설 경쟁은 미쓰비시화학, 미쓰이화학, 스미토모화학 등 간판 기업들로 하여금 “세계 수요는 무조건 늘어난다”는 장밋빛 전망 아래 설비 증설에 사활을 걸게 했다. 그러나 1980년대 초 오일쇼크가 예고 없는 급류를 만들었다. 원유 가격 폭등으로 나프타 가격이 치솟자 일본산 석유화학 제품의 원가 구조는 삼시간에 무너졌고, 그들의 가격 경쟁력은 모래성처럼 붕괴했다.

더 뼈아픈 일격은 한국과 중국 등 신흥국의 거센 추격이었다. 이들 국가는 석유화학 산업을 국가 전략산업으로 키우며 아시아 시장을 장악해 갔다. “품질과 기술이면 된다”는 일본의 자만은 신흥국의 원가 우위 앞에 힘없이 고개를 떨궜다.

설상가상으로 일본 기업들은 규모의 경제를 외면하고 중 소형 설비 체제를 고수해 왔다. 변화무쌍한 수요에 기민하게 대응하기는커녕, 가동률 급락과 더불어 고정비 부담만 가중됐다. 여기에 1980년대 후반 시작된 장기 불황이 덮쳤다. 부동산 거품이 터지며 내수가 급격히 위축됐고, 엔고까지 겹쳐 수출 경쟁력은 날개가 꺾였다.

이 연쇄 위기 속에 일본 석유화학 업체들의 실적은 곤두박질쳤다. 체력이 약한 중 소형 기업들은 줄줄이 퇴출 벼랑에 서고, 대기업마저 “사업 구조를 뜯어고치지 않으면 생존이 없다”는 냉엄한 진실과 맞닥뜨렸다.

결국 정부와 산업계는 칼을 빼들었다. 설비 감축, 합병 · 매각, 고부가 제품 전환 같은 고강도 구조조정이 속도를 냈다. 과거의 무분별한 증설 중독, 국제 유가 급등, 글로벌 경쟁 심화가 얹히며 빚어낸 복합 위기, 그 쓰라린 값은 일본 산업이 스스로 치러야만 했다.

일본 석유화학 위기 연표

시기	주요 사건	영향
1970년대 호황기	정부 · 대기업, NCC 증설 경쟁	설비 과잉의 씨앗 파종
1980~1981년	오일쇼크, 원유 · 나프타 가격 급등	생산원가 폭증, 가격 경쟁력 급락
1980년대 초	국내 NCC 중복 난립, 내수 초과 공급	가동률 저하, 고정비 부담 가중
1980년대 전반	한국 · 중국, 석유화학 육성	원가 우위 기반 아시아 시장 잠식
1980년대 후반	일본 장기 불황 · 부동산 버블 붕괴, 엔고 심화	내수 위축, 국내 수요 감소, 수출 채산성 악화
1980년대 후반~1990년대	중소형 업체 도산 위기, 대기업 대규모 구조조정	설비 감축 · 합병 · 사업 재편 본격화

Source: 삼일PwC경영연구원

1. 1차 구조조정(1980년대 초)

정부 주도 산업 대수술의 서막

1980년대 초, 일본 석유화학 산업은 벼랑 끝으로 내몰렸다. 재정 손실이 눈덩이처럼 불어나고 구조적 침체가 깊어지자 “존립이나 몰락이나”를 두고 마지막 호흡만이 남은 상황이었다. 더는 미룰 수 없다고 판단한 일본 정부는 전격적으로 칼을 빼 들었다. 과잉 설비라는 종양을 도려내겠다는 결의였다.

전국에 흩어진 중소형 플랜트는 중복 투자와 비효율을 낳았고, 가동률 하락은 기업 수익성을 산산이 흔들었다. 설상가상으로 오일쇼크가 원유 값을 폭등시켜 나프타 가격을 밀어 올렸다. 중국 등 신흥 세력은 저가 공세로 일본의 시장 지분을 속절없이 갉아먹었다.

정부는 특정산업구조개선임시조치법이란 메스를 들이대 강력한 구조조정 드라이브를 걸었다. 비효율 설비를 과감히 폐쇄하고 산업을 대형·고도화 설비 중심으로 재편하라는 일종의 성역 없는 명령이었다. 세제 감면·저리 융자 등 당근을 내걸어 기업의 자발적 참여를 유도했고, 미쓰비시, 미쓰이, 스미토모화학 등 간판 기업들은 중복 NCC를 통합해 효율성을 끌어올리며, 범용 제품 대신 고부가가치 소재·특수화학으로 포트폴리오 전환에 나섰다.

성과도 있었다. 1980년대 후반, 설비 가동률이 오르고 생산성이 회복되자 몇몇 기업은 글로벌 무대에서 다시 존재감을 드러냈다. 그러나 그림자도 길었다. 정부 개입이 과도해 기업의 자율성과 시장의 자정 기능이 훼손됐다는 비판이 잇따랐고, 중소기업 다수는 구조조정 과정에서 퇴출되거나 생존 상처를 입었다. 정부 주도 구조조정이 남긴 교훈은 분명하다. “공권력의 메스만으론 한계가 있다. 시장의 유연성이 함께 작동해야 진정한 체질 개선이 완성된다.”

1차 구조조정 주요 경과

시기 및 조치	내용	영향
1970년대 고도성장기	전국 NCC·중소형 설비 무분별 증설	1970년대 말 내수 초과 공급, 가동률 저하
1980~1981년 오일쇼크	원유·나프타 가격 폭등	원가 급등, 가격 경쟁력 붕괴
1980년대 초 구조조정 착수	산구법 발동, 설비 통폐합·감축 명령	과잉 설비 제거, NCC 대형화 추진
정부 인센티브	세제 혜택·저리 융자·금융 지원	기업 자발적 참여 촉진, 중복 플랜트 폐쇄
사업 포트폴리오 전환	범용 → 고부가 소재·특수화학 집중	일부 기업 글로벌 경쟁력 회복
부작용·교훈	중소기업 대량 퇴출, 시장 자율성 훼손 논란	“정부 개입+시장 유연성 병행 필요” 각인

Source: 삼일PwC경영연구원

2. 2차 구조조정(1990년대 중·후반)

시장이 끌고 정부가 밀어준 '합종연횡'의 시대

1980년대 초 정부 주도의 1차 구조조정이 "과잉 설비"라는 종양을 절반쯤 도려냈지만, 산업의 뻗속까지 바꾸기엔 역부족이었다. 1990년대 초 닥친 부동산 버블 붕괴는 일본 경제를 장기 침체의 늪에 빠뜨렸고, 석유화학 수요는 급감했다. 자동차, 가전, 소비재 등 핵심 고객산업이 움츠리자 석유화학 공장은 돌릴수록 적자라는 악순환에 갇혔다.

위기의 뿌리는 두 갈래다. 첫째, 내수 침체로 인한 수요 증발. 둘째, 중동과 중국, 한국 등의 거센 공세다. 중동 산유국은 원가 제로(0)에 가까운 자원 우위를 앞세워 시장을 삼켰고, 중국 기업은 저가 공습으로 판로를 잠식했다. 1차 구조조정이 남긴 중복 설비, 높아진 고정비, 경쟁력 열세는 일본 기업의 재무를 다시 붉은빛으로 물들였다.

이때부터 정부의 처방은 달라졌다. 칼을 직접 휘두르던 관 주도 방식 대신, "시장이 답을 찾게 하라"는 전략으로 선화한 것이다. 1990년대 중·후반, 2차 구조조정의 무대는 자발적 M&A와 점진적 통합이었다. 정부는 산업활력재생특별조치법이라는 안전망을 깔고, 세제 감면·금융 지원 같은 당근을 내밀어 합종연횡을 부추겼다.

현장에는 거대한 빅딜 바람이 불었다. 미쓰비시화학은 경쟁력이 떨어지는 사업부를 과감히 처분하고 핵심 사업에 화력을 집중했다. 미쓰이화학도 R&D와 전략 설비로 무게추를 옮기며 잔가지를 걷어냈다. 둘은 전략적 제휴와 설비 통합으로 규모의 경제를 키워 나갔고, 고부가 소재로 과감히 시선을 돌렸다.

2차 구조조정은 급진적 설비 감축이 아니라 체질 개선의 마라톤이었다. 기업들은 단계적으로 플랜트를 묶고, 정부는 뒤에서 자금을 대며 숨구멍을 틔웠다. 그 결과, 일본 석유화학은 범용제품의 덩을 벗고 고기능 소재로 포트폴리오를 넓히며 "규모의 경제와 제품 차별화"라는 쌍두마차를 장착했다.

그러나 시장 원리에 맡겼지만, 판을 조성한 건 여전히 정부였다. "민간의 자율"과 "공권력의 울타리"가 절묘하게 어우러진 2차 구조조정. 그 성공과 한계는 오늘날 구조조정 교본의 한 페이지로 남았다.

2차 구조조정 주요 경과

시기 및 조치	내용	영향
1990년대 초 장기 불황 돌입	부동산 버블 붕괴, 내수 침체	석유화학 수요 급감, 수익성 악화
글로벌 경쟁 심화	중동 초(超)저원가 공세, 중국 저가 전략	일본 기업 가격 경쟁력 추가 악화
1990년대 중·후반 2차 구조조정	정부, 산업재생법 제정 → 시장 자율 M&A 유도	관(官)+민(民) 협업 구조 확립
M&A·전략적 제휴 활성화	미쓰비시·미쓰이화학 등 설비 통합·사업부 매각	규모의 경제 달성, 비용 절감
포트폴리오 고도화	엔지니어링 플라스틱·고기능 소재로 전환	고부가가치화, 글로벌 경쟁력 회복
장기적·점진적 통합	급진 축소 대신 단계별 설비 정리	재무 안정, 구조적 체질 개선

Source: 삼일PwC경영연구원

3. 3차 구조조정(2000년대 이후)

‘글로벌 콤비나트’를 앞세운 시장주도 대반격

2000년대 문턱을 넘어서자 일본 석유화학 산업은 다시 운명의 기로에 섰다. 1차 정부 메스, 2차 민간 빅딜을 거쳤건만, 글로벌 경쟁 심화와 내수 정체는 “여기서 멈추면 역사 속으로 사라진다”는 냉혹한 경고장을 던졌다. 이번에는 더 이상 정부가 앞장서지 않았다. “판은 깔아 주되, 답은 시장이 찾아라.” 3차 구조조정의 키워드는 자율과 글로벌이었다.

정부는 규제 완화·세제 인센티브 등 간접 지원만 남겨 두고 한발 물러섰다. 기업들은 살아남기 위해 칼끝을 스스로 겨눴다. 그 대책이 바로 콤비나트 통합이다. 전국에 흩어진 소·중형 설비를 과감히 폐쇄하거나 한데 묶어 거대한 복합단지로 재편, 규모의 경제와 공정 최적화를 동시에 노린 대수술이다. 미쓰비시, 미쓰이, 스미토모화학 등 간판 기업은 분산된 NCC를 통합하며 고정비를 줄였고, 품질과 생산성은 역설적으로 솟구쳤다.

그러나 국내 통합만으로는 부족했다. 원가 전쟁의 현장은 이미 국경 밖이었다. 일본 기업들은 중동·중국 등 저원가 지대에 직접 뛰어 들었다. 스미토모화학은 사우디 아람코와 손잡고 페트로 라비라는 초대형 콤비나트를 일구며 중동의 황금 원료를 일본식 기술로 녹여냈다. 미쓰비시, 미쓰이화학 역시 중국·아시아에 현지 플랜트를 세워 “현지에서 싸게 만들고, 세계로 빠르게 팔자”는 전략을 실천했다.

3차 구조조정은 “정부가 시키니 한다”가 아닌 “살아남으려면 스스로 바꾼다”는 시장 본능의 실험장이었다. 결과는 분명했다. 기업들이 스스로 설비를 접고, 포트폴리오를 고부가 소재로 옮기며, 해외 자본·자원을 끌어안자 일본 석유화학은 다시 글로벌 서킷에 복귀했다.

물론 정부는 완전히 손을 떼는 것이 아니다. 산업재생법 등 제도적 안전망을 유지하며 금융·세제의 산소호흡기를 제공했다. “시장에 답이 있고, 국경 밖에 기회가 있다”는 일본 석유화학의 세 번째 부활은 그렇게, 현장에서 시작됐다.

3차 구조조정 주요 경과

시기 및 조치	내용	영향
2000년대 초 전환점	내수 부진 지속, 글로벌 경쟁 격화	산업 존립 위협, 글로벌 대응 절실
정부 역할 변화	규제 완화·세제 인센티브 등 간접 지원	기업 자율 구조조정 환경 조성
콤비나트 통합 본격화	소·중형 NCC 폐쇄·통합, 대형 설비 집중	규모의 경제·고정비 절감·품질 향상
해외 생산기지 확대	스미토모-아람코 페트로 라비, 中 현지 공장 건설	저원가 원료 확보, 공급망 다변화
고부가 포트폴리오 진출	엔지니어링 플라스틱·고기능 소재 집중	글로벌 차별화·이익률 개선
성과·의미	시장 주도 혁신, 정부는 울타리 역할	지속가능 경쟁력 확보, 구조조정 교본 완성

Source: 삼일PwC경영연구원

02

일본 석유화학 주요 기업별 구조조정 조치 및 효과



1. 1980년대

미쓰비시화학

1차 오일쇼크 후 설비투자를 동결하고 원료 다변화로 대응했다. 1980년대 후반 미쓰비시화학(당시 미쓰비시유화)은 가시마 콤비나트에 세계 수준의 대형 NCC를 신설하는 대신, 기존 소형 크래커 폐쇄를 검토하며 비용 절감에 나섰다. 정부 지도 아래 경쟁사들과 생산량 조절에 합의하고, 에틸렌 등 기초유분의 증설을 자제했다. 그 결과 미쓰비시는 1980년대 말 설비 규모당 인건비와 에너지비용을 크게 낮추는 성과를 거두었다.

미쓰이화학

1980년대에는 아직 미쓰이토앗소화학과 미쓰이석유화학이 분리되어 있었으나, 양사는 모두 노후설비 폐기와 기술 투자로 대응했다. 미쓰이석유화학은 1986년 이와쿠니 오타케 공장의 소규모 에틸렌 플랜트를 폐쇄하고 효율이 높은 대형 NCC 2기로 재편했다. 이 조치로 에틸렌 생산능력은 줄었지만 단위당 생산비용은 감소했다. 미쓰이토앗소화학 역시 비효율적인 중간제품 설비를 정리하고 정밀화학 분야로 사업을 다각화했다. 두 회사는 1997년 합병 준비를 위해 이 시기부터 협력 관계를 구축했으며, 해외 합작 투자(예: 싱가포르 페놀 공장 참여)를 통해 국내 수요부진을 상쇄하려 했다.

스미토모화학

1차 구조조정기에 스미토모는 자체 경쟁력 강화에 초점을 맞췄다. 1980년대 초 에틸렌 증설 자제 합의에 참여하여 신규 NCC 건설을 보류했고, 오히려 다운스트림 제품(합성수지 등) 품질 향상에 투자했다. 1984년에는 사우디아라비아에 메탄올 합작법인을 설립하며 원료 확보와 해외 진출도 모색했다. 정부의 산업합리화 정책에 따라 1986년 암모니아 공장 폐쇄 등 수익성 낮은 사업을 정리했고, 이를 통해 재무구조를 개선했다. 1차 조정기의 영향으로 스미토모화학은 1990년경 기초유분 부문에서 잉여설비 없이 안정적인 운영률을 유지하게 되었다.

아사히카세이

아사히카세이는 1980년대에 미즈시마 NCC(1965년 가동)의 설비 개보수를 통해 수익성을 방어했다. 정부의 환경규제가 강화되자 1980년대 중반 에너지 절감형 공정으로의 전환을 추진했고, 일부 노후설비 폐지도 단행했다. 다만 아사히카세이는 석유화학 이외에 섬유·주택 등 다각화 사업으로 포트폴리오를 넓히며 석유화학 불황의 충격을 줄였다. 1차 구조조정기 말인 1990년 즈음에도 미즈시마 NCC를 단독 운영했으나, 가동률은 비교적 양호하게 80%대를 유지하며 큰 구조조정 없이 버텼다.

2. 1990~2000년대

미쓰비시화학

1994년 미쓰비시계 두 화학사 합병으로 출범한 미쓰비시화학은, 중복된 자산을 털어내기 위한 과감한 조치에 나섰다. 2001년 3월, 미에현 요카이치 공장의 38만 톤 규모 나프타 크래커 가동을 완전 중단하는 결단을 내렸다. 당시 회사 내부에서도 “수익을 내는 설비를 왜 폐쇄하느냐”는 반발이 컸지만, 경영진은 “줄이지 않으면 공멸”이라며 강행했다. 이 첫 조치 이후 실제로 EBITDA 마진율이 2%p 이상 상승하자 시장의 평가가 긍정적으로 바뀌었다. 2000년대 중반 미쓰비시는 非경쟁 사업 철수에도 착수하여, 2007년 아크릴 섬유 사업을 정리하고 2008년 PVC 생산을 통합하는 등 사업 슬림화를 진행했다. 이러한 구조조정으로 미쓰비시화학은 기초유분 부문의 손익분기점을 낮추고, 2010년대 성장사업(배터리 소재 등)에 역량을 집중할 여력을 확보했다.

미쓰이화학

1997년 합병 후 미쓰이화학은 국내 NCC 두 곳(오사카, 지바)을 운영했으나, 2000년대 들어 서부 거점 축소를 결정했다. 2009년 4월, 오사카 센넛푸(泉北) 콤비나트의 39만 톤 NCC를 전면 폐쇄하고 동부 지바 공장에 생산을 집중하기로 한 것이다. 오사카 설비의 폐쇄와 함께 지바 NCC는 저부하 운전에 맞게 개조되어 가동을 조정했다. 이 2차 구조조정 조치의 효과로 미쓰이화학의 NCC 가동률은 78%에서 92%로 상승했고, EBITDA 마진율도 9.8%에서 14.1%로 개선되었다. 동시에 설비 투자 효율(EBITDA/CAPEX)이 향상되고 CO₂ 배출이 크게 감소하여 환경·투자 지표 모두 개선되었다. 미쓰이는 또한 사업 포트폴리오 조정을 통해 2000년대에 폴리카보네이트, ABS 수지 등 경쟁력 약화 부문에서 철수하거나 합작 전환하였다. 이 같은 노력으로 2010년경 미쓰이화학은 매출 규모 정체에도 불구하고 EBITDA 마진율을 10%대로 끌어올리며 업계 선도 수준의 수익성을 달성했다.

미쓰이화학 구조조정 전·후 정량 효과 (3개년 평균, 조 엔)

구분	'06-'08 평균	'10-'12 평균	변화
매출액	1.48	1.40	-5 %
EBITDA 마진율	9.8 %	14.1 %	+4.3%p
영업이익률	4.1 %	7.6 %	+3.5%p
NCC 가동률	78 %	92 %	+14%p

Source: 미쓰이화학, 삼일PwC경영연구원

스미토모화학

스미토모는 2차 구조조정기 동안 합작을 통한 생존 전략을 적극 활용했다. 이미 1995년 마루젠과 공동으로 지바에 케이요에틸렌(JV)을 세워 일본 최대 규모(당시 76.8만 톤)의 NCC를 운영해왔는데, 2013년 2월 자사 지바공장의 41.5만 톤 NCC를 완전히 폐쇄하기로 발표하며 합작사 생산을 늘리는 승부수를 띄웠다. "내 공장은 죽이고, 합작 지분 생산을 키운다"는 이 과감한 조치로, 2015년 9월 스미토모 지바 크래커의 불을 완전히 끄고 필요한 에틸렌은 전량 JV에서 조달했다. 폐쇄 직후 고정비가 즉시 절감되고 생산이 더 큰 효율적 라인으로 몰리면서 수익성 급반등을 이뤘다. 실제 2016~2017년 스미토모 석유화학부문 영업이익은 폐쇄 전년도 대비 2배로 뛰어올랐다. 또한 2000년대 스미토모는 에틸벤젠, SM 등 경쟁열위 사업을 정리하고, 우레탄 원료 등은 해외 생산품으로 대체했다. 이를 통해 스미토모화학은 2010년대 초 기초화학 부문에서 안정적인 흑자기조를 확보했다.

아사히카세이

2차 구조조정기 동안 아사히카세이는 미즈시마 NCC를 유지하면서도 미쓰비시와의 협력 기반을 마련했다. 2011년 미쓰비시화학과 서일본 지역 통합을 위한 합작관리법인 니시닛폰에틸렌 LLP를 설립하여 "궁극적으로 두 설비를 하나로 묶자"는 목표에 이르렀다. 이는 3차 구조조정의 서막이었지만, 2000년대 후반 이미 아사히카세이 내부적으로는 "단독으론 답이 없다"는 문제의식이 팽배했다. 당시 아사히카세이 미즈시마 크래커는 가동을 70%대까지 추락하고 유지보수비 부담이 눈덩이처럼 불어나는 등 채산성이 악화된 상태였다. 이 시기 아사히카세이는 국내 에틸렌 설비를 즉각 줄이지는 못했으나, 대신 고기능소재 부문(엔지니어링플라스틱, 전지 재료 등)으로 투자 중심을 이동시켜 석유화학 부진을 상쇄했다. 2010년대 초 아사히카세이의 섬유·화학 부문 이익은 정체되었지만, 전자재료 등 신사업 호조로 기업 전체 이익은 성장세를 유지할 수 있었다.



3. 2010년대 이후

미쓰비시화학

3차 구조조정에서 가장 교과서적인 성공을 거둔 사례다. 앞서 2001년 1기 폐쇄로 자신감을 얻은 미쓰비시는 2014년 6월 가시마 공장의 50만 톤짜리 NCC 2기 중 한 기를 추가 폐쇄했다. 노후 설비 1기를 멈추자 남은 57만 톤 NCC가 즉각 풀가동 체제(가동률 82% → 96%)로 전환되어 효율이 극대화됐다. 이로써 연 120억 엔의 고정비와 600억 엔 규모의 향후 보수투자 비용이 절감되는 효과를 거뒀다. 이어서 결정적 승부수로, 서일본 미즈시마 단지의 미쓰비시-아사히카세이 NCC 통합을 추진했다. 2016년 4월 두 회사가 50:50 지분으로 합작사를 설립하고, 기존 아사히카세이 소유 50만 톤 NCC를 영구 정지한 뒤 미쓰비시의 57만 톤 단일 설비만 공동 가동하기 시작했다. 그 결과 미즈시마 지역 에틸렌 생산능력은 104만 톤에서 57만 톤으로 반감되었지만 가동률은 90% 이상으로 수직 상승했고, 연 200억 엔에 달하던 중복 고정비도 눈 녹듯 사라졌다. 이러한 일련의 구조조정 후 미쓰비시화학의 성과는 극적으로 개선되었다. 구조조정 직전 3개년 평균과 이후 3개년 평균을 비교하면 매출은 큰 변화가 없으나 EBITDA는 2,448억 엔에서 4,255억 엔으로 74% 급증했고, 영업이익은 1,156억 엔에서 2,516억 엔으로 117% 폭증했다. EBITDA 마진율도 6.4%에서 11.1%로 높아져 수익성이 대폭 개선되었다. 설비를 줄였더니 이익이 두 배로 뛰는 역설을 미쓰비시가 몸소 증명한 셈이다.

미쓰비시화학 구조조정 전·후 정량 효과 (3개년 평균, 억 엔)

구분	'13-'15 평균	'17-'19 평균	변화
매출액	38,207	38,204	0%
EBITDA	2,448	4,255	+74%
영업이익	1,156	2,516	+117%
EBITDA 마진율	6.4%	11.1%	+4.7%p
NCC 가동률	82%	96%	+14%p

Source: 미쓰비시화학, 삼일PwC경영연구원

미쓰이화학

미쓰이는 3차 구조조정기에도 선제적인 감축 행보를 이어갔다. 이미 2009년 오사카 폐쇄로 효과를 본 미쓰이는 2013년 이데미쓰코산과 지바 NCC 공동운영에 합의하여 지바 화학제조 LLP를 설립하고, 양사 원료 공동구매 및 투자분담을 시작했다. 그리고 2024년 3월, 미쓰이-이데미쓰는 지바에 남은 두 NCC를 2027년까지 1기로 통합하기로 공식 발표했다. 구체적으로 61.2만 톤 미쓰이 NCC 1기만 살리고, 41.3만 톤 이데미쓰 NCC는 폐쇄하기로 한 것이다. 통합 후 합작 법인이 단일 NCC를 함께 돌리며, 정유부산 바이오나프타와 페플라스틱 열분해유 등을 투입해 탄소중립형 콤비나트로 전환한다는 청사진도 내놓았다. 서일본 오사카에서도 2024년 미쓰이, 아사히카세이, 미쓰비시 3사가 서일본 크래커 공동운영체 설립을 선언하고 예타에 착수한 상태다. 미쓰이화학의 철학은 "설비는 줄여도 파이프라인은 굵어져야 한다"로 요약된다. 2023년에는 지바 프라임 폴리머 합작사의 PP 생산라인 1기를 폐쇄하고 이듬해 첨단 20만 톤급 신규 라인을 가동하는 스크랩앤드빌드도 병행했다. 이러한 3차 구조조정의 기대 효과로, 2027년 지바 통합 완료 시 총 에틸렌능력이 102.5만 톤에서 61.2만 톤으로 40% 감소하고 예상 가동률은

뛰어오를 전망이다. 연간 150억 엔의 고정비 절감과 향후 500억 엔 이상의 유지투자 절약도 전망된다. 미쓰이화학은 이처럼 설비 감축과 운영 효율화를 통해 EBITDA 마진율을 구조조정 전후 9.8% → 14.1%로 끌어올렸고, NCC 가동률도 78% → 92%로 개선하는 성과를 이미 입증했다.

지바 NCC 통합 전·후 시뮬레이션

항목	현행	통합 후	변화
NCC 수	2기(미쓰이 61.2만 t, 이데미쓰 41.3만 t)	1기(미쓰이 61.2만 t)	-1기
총능력	102.5만 t/년	61.2만 t/년	-41.3만 t (-40%)
연 고정비	380억 엔	230억 엔	-150억 엔
CAPEX(5년)	1,200억 엔	700억 엔	-500억 엔

Source: 미쓰이화학, 언론보도, 삼일PwC경영연구원

스미토모화학

스미토모는 3차 구조조정에서 과잉설비 과감 정리로 주목받았다. 앞서 2015년 9월 자사 지바 이치하라 NCC(41.5만 톤)를 폐쇄한 스미토모는, 2016년 이후 즉각적인 실적 개선을 경험했다. 폐쇄 이듬해인 2016~2018년 석유화학부문 평균 EBITDA는 구조조정 전 (2011~2013년) 1,128억 엔에서 1,522억 엔으로 증가했고, 영업이익은 470억 엔에서 1,021억 엔으로 2배 이상 늘었다. 이는 생산을 합작 대형 NCC로 몰아 단위당 수익성을 끌어올린 덕분이다. 2024년 스미토모는 한 단계 더 나아가, 합작 파트너 마루젠이 별도로 돌리던 52.5만 톤 NCC도 2026년 폐쇄하고 모든 생산을 케이요에틸렌 1기로 집중하겠다고 발표했다. 이로써 지바 지역에는 합작 대형 크래커 한 기만 남게 되고, 일본 동부 NCC는 완전 통합체제로 재편될 전망이다. 스미토모는 또한 3차 구조조정 시기 비핵심 사업 매각을 단행하여 2019년 미국 크레이트에 합성고무 사업을 매각하고, 암모니아 등 화학비료 사업도 정리했다. 이처럼 선택과 집중을 통해 스미토모화학은 구조조정 후 기초화학부문 영업이익률을 끌어올리며 개선을 이뤄냈다. 향후 스미토모는 케이요에틸렌을 저탄소 친환경 NCC로 업그레이드하여 경쟁우위를 유지한다는 계획이다.

스미토모화학 구조조정 전·후 정량 효과 (3개년 평균, 억 엔)

구분	'11-'13 평균	'16-'18 평균	변화
매출액	18,803	19,954	+6%
EBITDA	1,128	1,522	+35%
영업이익	470	1,021	+117%
EBITDA 마진율	6.0%	7.6%	+1.6%p

Source: 스미토모화학, 삼일PwC경영연구원

아사히카세이

아사히카세이는 3차 구조조정에서 동반자 전략으로 활로를 찾았다. 2016년 1월, 50년 넘게 가동해온 미즈시마 나프타 크래커(50만 톤)를 미쓰비시와의 약속대로 영구 정지시켰다. 그리고 3개월 뒤 미쓰비시 단일 NCC만 재가동하여 합작 운영을 시작하자, 아사히카세이는 설비를 내려놓고 지분만 갖는 대신 비용 절반 절감이라는 실리를 챙겼다. 통합 직전인 2015년 아사히카세이 미즈시마 설비의 에틸렌 생산량은 37만 톤으로 능력 대비 74%에 불과했으나, 통합 후 2017년 JV에서 아사히카세이가 가져간 에틸렌은 55만 톤(지분 50%)으로 실질 가동률 96%에 달했다. 톤당 전력·스팀 소모가 뚝 떨어지면서 탄소배출 원가까지 자연히 낮아져 환경효율도 개선됐다. 2017년 석유화학 호황기에 아사히카세이는 JV 지분 덕에 에틸렌 가격 상승의 과실을 공유하여, 미쓰비시·스미토모가 기초화학 이익을 두 배로 늘릴 때 자사 고기능소재 부문 이익도 비슷한 속도로 상승하는 성과를 거뒀다. 2017~2019년 평균 기준 아사히카세이의 EBITDA는 구조조정 전(2013~2015년) 1,345억 엔에서 1,968억 엔으로 약 46% 증가했고, EBITDA 마진율은 7.1%에서 9.5%로 개선되었다. 현재 아사히카세이는 미쓰이·미쓰비시와 함께 서일본 추가 통합을 검토 중이며, 머지않아 오사카·미즈시마·오이타를 잇는 거대 크래커 협업도 현실화 될 전망이다. 이는 모든 일본 NCC의 지역별 통합이라는 3차 구조조정의 완결판이 될 것으로 기대된다.

아사히카세이 구조조정 전·후 정량 효과 (3개년 평균, 억 엔)

구분	'13-'15 평균	'17-'19 평균	변화
매출액	18,934	20,667	+9%
EBITDA	1,345	1,968	+46%
영업이익	697	1,349	+94%
EBITDA 마진율	7.1%	9.5%	+2.4%p

Source: 아사히카세이, 삼일PwC경영연구원

일본 석유화학업계 주요 설비 감축 사례

기업(공장)	구조조정 조치(연도)	감축 설비 규모	성과 및 효과
미쓰비시화학 (가시마)	나프타 분해시설 1기 폐쇄('14)	에틸렌 -43만 톤/년	잔여 NCC 증설 없이 단일화로 고효율 운영. 이듬해 석유화학 이익 2배 증가, 고정비 절감
미쓰비시화학· 아사히카세이 (미즈시마)	아사히카세이 NCC 폐쇄 및 통합 운영('16)	에틸렌 -50만 톤/년	미쓰비시 잔여 NCC를 각 50% 지분 JV로 공동 이용. 비용절감 및 가동률 개선
스미토모화학 (지바)	나프타 분해시설 폐쇄('15)	에틸렌 -42만 톤/년	케이요에틸렌 JV로부터 필요분 조달 전환, 고정비 절감. 일부 파생제품 생산 중단
미쓰이화학· 이데미쓰코산 (지바)	양사 NCC 통합운영('10) 및 1기 폐쇄 계획('27 예정)	에틸렌 -41만 톤/년 (예정)	50:50 합작사 통해 운영 최적화. '27년 이데미쓰 설비 폐쇄 합의로 단일 대형 NCC로 경쟁력 제고 및 탄소중립 인프라 준비
미쓰이화학 (이와쿠니 오타케)	고순도 테레프탈산(PTA) 공장 폐쇄('23)	PTA -40만 톤/년	국내 PTA 사업 철수. 인도네시아 등 해외 JV 지분 매각 병행. 재고 관련 손실 제거로 재무 개선
미쓰이화학 (이와쿠니 오타케)	폴리에스터 수지(PET) 공장 폐쇄('24 예정)	PET 약 -20만 톤/년	일본 내 PET 원료 사업 철수로 구조적 적자 차단. 해당 부지 타목적 전환 계획
미쓰이화학 (지바, 프라임폴리머)	폴리프로필렌(PP) 1개 라인 폐쇄('23)	PP -11만 톤/년	이듬해 최신 20만 톤 규모 PP라인 신설 가동. 에너지 효율 향상 및 원가 절감
미쓰비시화학 (구로사키)	비스페놀A(BPA) 공장 가동중단('24)	BPA -12만 톤/년	일본 내 BPA 사업 철수(이데미쓰도 '24년 BPA 사업 철수). 과잉설비 정리
미쓰비시화학 (히로시마)	MMA·ACN 공정 생산중단('24)	MMA - (ACH법 공정)	구공정 설비 폐쇄로 비용절감. 나머지 공장은 효율 높은 공법으로 전환 예정
스미토모화학 (에히메)	사이클로헥산온 공장 폐쇄('24)	사이클로헥산온 -10만 톤/년	50년 가동된 설비의 은퇴로 안전· 환경 리스크 감소. 원료 조달 방식으로 전환

Source: 각 사, 삼일PwC경영연구원

03

롯데케미칼-HD현대케미칼 통합이 던진 과제와 기업활력법의 한계



롯데케미칼과 HD현대케미칼 NCC 통합 결정

한국 석유화학산업은 저수익성의 늪에 빠져 있다. 중국의 저가 공세와 글로벌 공급 과잉으로 국내 업체들은 감당하기 어려운 공급과잉 압력에 시달려왔다. 이런 가운데 롯데케미칼과 HD현대케미칼이 충남 대산 석유화학단지의 NCC를 통합하기로 한 결정은 주목할 만한 자구책이다. 언론보도에 따르면 두 회사는 각각 보유한 대산 지역 NCC 자산의 가치를 평가하여, 롯데케미칼 설비를 HD현대케미칼에 넘기고 단일 통합법인으로 합치는 방안을 논의 중이다. 공급과잉을 줄이고 설비 운영을 최적화하기 위해서다. 통합 후에는 중복되는 생산시설을 단계적으로 폐쇄하고 생산량을 조절하는 구조조정을 통해 효율을 높일 계획이다.

사업재편 시 걸림돌: 공정거래법상 기업결합 심사

문제는 이러한 자발적 사업재편 시도가 현실에서 만만치 않은 장애물들과 맞닥뜨린다는 점이다. 우선 대기업 집단 간의 결합이만큼 공정거래법상 기업결합 심사를 피할 수 없다. 합병 또는 영업양수도 등 형태를 막론하고, 공정거래위원회의 기업결합 승인에는 최대 120일(4개월)까지 걸릴 수 있다. 업황 위기에 한시가 급박한 기업 입장에서는 이런 규제 절차가 큰 시간적 비용이다.

지주회사 자, 손자회사 의무지분율 요건

또한, 통합법인은 롯데와 HD현대 양쪽의 계열회사에 편입되는 경우, 롯데지주 및 HD현대의 손자회사에 해당해 해당하므로 손자회사 의무지분율(50% 이상)과 같은 까다로운 요건도 충족해야 한다. 결국 기업들은 절차적 규제 장벽 앞에서 통합의 거래구조를 놓고 고심할 수밖에 없다.

가령 롯데케미칼 - HD현대케미칼 통합의 구체적 방식을 생각해보자. 롯데케미칼은 물적분할 등을 통해 대산의 NCC사업부문을 분리해야하고, 동 분리된 법인 또는 사업을 HD현대케미칼과 합병 등을 통해 통합하는 방법을 생각해볼 수 있다. 롯데케미칼은 동 사업부문 분리에 대하여 주주총회 특별결의를 받아야 하고, 분리에 반대하는 주주에게는 주식매수를 부여하고 있다. 문제는 이 주식매수청구권이 행사되면 기업이 단기간에 막대한 현금을 주주들에게 지급해야 한다는 점이다. 현행 상법상 합병 등에 반대하는 주주는 주주총회 결의 후 20일 이내에 매수청구권을 행사할 수 있고, 회사는 청구받은 날로부터 1~2개월 내에 그 주식을 매수(지급)해야 한다.

통합과정에서 발생하는 각종 세금

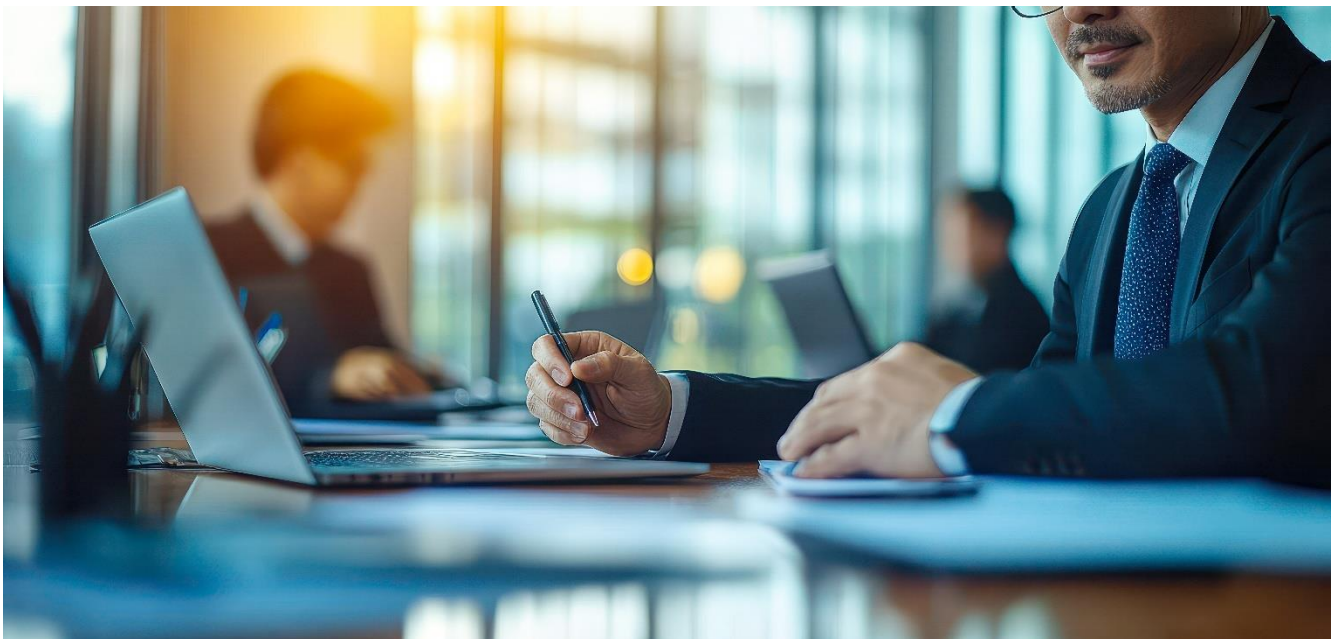
한편, 통합과정에서 발생하는 세금도 큰 부담이 될 수 있다. 법인세법 및 지방세법에서는 분할, 합병 등 구조조정에 대하여 과세특례 요건을 충족하는 경우 국세 및 지방세 면제, 감면 등을 통해 세부담을 경감시켜주는 특례를 규정하고 있다. 하지만 과세특례 요건을 충족하는 분리 및 통합구도가 되어야 한다는 점, 그리고 과세특례 요건을 충족하더라도 취득세 등 일부 세금은 면제되는 것이라 일부 감면에 해당한다는 점이다. 상기에서 알 수 있듯이, 통합 시너지보다 먼저 거액의 현금 유출이 기업의 재무부담이라는 부메랑으로 되돌아 올 수도 있다.

이 밖에도 통합 후 인력 재배치나 생산 축소에 따른 노조 및 지역사회 반발 등 비용 요인도 기업이 감내해야 할 현실적 제약이다. 제 손으로 과잉설비의 칼을 도려내려 해도, 각종 규제의 밧줄과 비용 부담이 그 손을 붙잡고 있는 형국이다.

정부는 이러한 제약을 완화하고 기업들의 신속한 사업재편을 돕겠다고 2016년 특별법을 제정했다. 일명 기업활력 제고를 위한 특별법, 줄여서 기업활력법(원샷법)이다. 이 법은 철강·석유화학 등 공급과잉 업종의 기업들이 선제적으로 사업재편(구조변경 및 사업혁신)을 추진할 경우 각종 규제 특례를 한 번에 부여해 신속한 구조조정을 가능하게 해주는 것이 골자다.

기업이 사업재편계획을 마련해 주무부처 승인을 받으면, 그 계획에 명시된 범위 내에서 상법상 절차 간소화, 공정거래법상 규제 유예, 세제 지원, 금융 및 고용지원 등 여러 혜택을 일괄적으로 받는다. 한마디로 정부가 앞장서 “원샷(one-shot)에 승인해 줄 테니 속전속결로 구조조정하라”는 메시지인 셈이다.

일본이 1990년대 장기불황 극복을 위해 도입한 산업재생법을 벤치마킹한 이 법은 처음엔 한시법으로 시작해 올해 7월부터는 영구법(상시법)으로 전환됐다. 2016년 시행 이후 2023년 말까지 무려 473개 기업이 이 제도의 지원을 받아 사업재편을 추진했을 정도로 나름 성과를 거둔 측면도 있다.



기업활력법 특례

1 상법상 절차 축소

기업활력법이 부여하는 특례는 크게 세 축으로 나뉜다. 우선, 기업결합 과정에서 걸리는 상법상 절차를 대폭 줄여준다. 예컨대 현행 상법에는 없었던 소규모 분할을 도입해, 분할되는 사업부가 회사 총자산의 10% 미만인 경우엔 주주총회 없이 이사회 결정만으로 분할이 가능하도록 했다. 소규모 합병이나 주식교환도 요건을 완화해, 새로 발행하거나 이전하는 주식 총수가 기존의 20% 이하인 경우(상법 기준 10%)에는 주총 없이 신속히 진행할 수 있게 했다. 단, 소규모 합병 특례를 악용해 소액주주를 희생시키지 못하도록 반대주주 비율 요건은 오히려 강화했다. 상법에서는 발행주식의 20% 이상이 반대하면 소규모 합병을 못 하지만, 기업활력법 하에서는 10%만 반대해도 소규모 합병을 쓸 수 없도록 했다. 또한 절차 간소화를 위해 각종 기한도 단축했다. 주주총회 소집공고 기간을 2주 전에서 7영업일 전으로 줄이고 채권자 이익제출기간도 1개월 이상에서 10영업일로 단축하거나 지급보증을 제공하면 아예 생략할 수 있게 했다. 무엇보다 주식매수청구권과 관련해, 주주들의 행사기간을 결의 후 20일에서 10일 이내로 절반 줄였고, 기업은 매수대금을 1~2개월 내가 아니라 최대 6개월까지 나눠 지급할 수 있도록 해 일시적 자금 부담을 덜어주었다.

2 공정거래법상 규제 유예

둘째 축은 공정거래법상 규제 유예다. 기업활력법 승인기업에 한해서는 대기업집단 규제의 일부를 일정 기간 면제해주는데, 말하자면 규제 샌드박스를 깔아주는 셈이다. 가령 지주회사로 전환되는 경우 3년간 부채비율 200% 초과를 허용하고, 자회사 의무지분을 미충족도 묵인해준다. 손자회사가 증손회사 주식 100%를 보유해야 하는 규정도 승인을 받으면 예외적으로 3년간 50% 공동출자를 허용하는 등 지주회사 체계 정비에 시간을 벌여준다.

대기업집단의 상호출자 및 순환출자 규제도 마찬가지다. 합병 과정에서 부득이 발생한 순환출자는 원칙적으로 6개월 내 해소해야 하지만, 승인기업에 한해 1년간 해소 유예를 인정한다. 채무보증 금지 규제도 승인기업 간 발생한 경우 3년간 예외를 두어 긴급한 자금조달을 도와준다. 요컨대 구조조정 과정에서 일시적으로 어길 수밖에 없는 공정거래 규제를 당국이 3년 남짓 눈감아준다는 뜻이다.

3 세제 및 금융 지원

셋째 축은 세제 및 금융 지원이다. 앞서 언급한 자산 양도차익에 대한 과세 이연이 대표적이다. 기업활력법 승인계획에 따라 사업을 양도하면 양도차익에 대한 법인세 등을 즉시 납부하지 않고 추후로 연기해주며, 사업재편으로 취득한 주식에 대한 양도소득 과세도 이연 혜택이 있다. 한화케미칼 사례에서 116억 원 상당의 세금을 뒤로 늦춰준 것이 이런 지원의 한 예다. 이 밖에도 사업재편에 수반되는 각종 인지세·등록면허세 감면, 지방 투자촉진보조금 등 정책자금 지원, 고용 유지 지원, 그리고 정부 R&D 사업 가점 부여까지 여러 부처가 힘을 모아 패키지로 제공한다. 말 그대로 범정부적 지원사격인 셈이다.

기업활력법 실효성 논란

기업활력법 제도 취지는 훌륭하다. 그러나 실질 효과는 미지수다. 결론부터 말하자. “칼을 쥐여주었지만, 아직 칼날은 무디다.” 지원 대상과 혜택의 범위가 생각보다 좁고, 작동 강도도 약하다. 법 제정 당시 “대기업 특혜는 안 된다”는 여론에 눌러 각종 특례가 대기업에는 별 도움이 못 되도록 설계된 흔적이 역력하다. 실제 승인 기업의 82.3%가 중소기업, 대기업은 2.1%에 그친다. 제도를 만들어 놓고 정작 몸집 큰 기업들은 잘 쓰지 않는 기형이 고착된 것이다.

기업활력법의 특례는 들여다보면 일시적 유예와 절차 축소가 대부분이다. 주식매수청구권의 신청 기간 단축이나 대금 분할 지급은 말 그대로 시간을 벌어줄 뿐, 결국 현금은 빠져나간다. 공정거래 규제도 3년이 지나면 원상 복귀된다. 그 사이에 반드시 성과를 내야 한다는 시간 압박만 커진다. 세제 혜택도 이연이 중심이다. 부담을 덜어준 게 아니라, 언젠가 낼 세금을 잠시 미뤄둔 셈이다. 요컨대 정부가 절차적 숨통은 트여줬지만, 경제적 부담은 여전히 기업 몫이다. “이걸 해도 남는 장사인가”, 기업이 계산기를 내려놓지 못하는 이유다.

산업계의 반응은 분명하다. “이 정도로는 부족하다.” 절차 간소화만으로는 기업이 움직이지 않는다. 구조조정의 직접 비용을 줄여주는 실질 인센티브, 그게 빠져 있다. 정부가 기업에 칼을 쥐여줬다면, 이제는 칼날을 버려 줘야 한다. 승인 절차를 빨리 처리해주는 데 그칠 일이 아니다. 규제의 족쇄를 과감히 풀고, 지금은 유예에 그친 세금은 아예 깎아줘야 한다. 그래야 기업이 과잉설비 조정과 사업구조 혁신에 주저 없이 나선다.

덧붙여, 일본은 ‘여기까지’ 해준다. 한국은 ‘거기서 더’ 가야 한다. 일본의 산업재생 체계는 감면·면제·영구화까지 포함한 ‘칼날’을 갖췄다. 반면 한국의 기업활력법은 이연·유예·절차 축소의 ‘칼등’에 머문다. 구조조정은 속도와 현금이 생명이다. 그러므로 한국은 일본 수준을 ‘기본 패키지’로 즉시 맞추고, 그 위에 ‘플러스 알파’, 더 강한 규제 해소와 현금성 인센티브를 얹어야 단기간에 성과가 난다.

일본 사례를 통해 본 한국의 규제 완화 방안 제시

구분	규제 완화 방안
세제	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 일본은 양도차익에 감면을 일부 허용하고, 그룹 내 채무면제이익의 증여세를 면제한다. 등록면허세·취득세도 실질적으로 낮춘다. ✓ 한국은 이연 위주다. 이제는 감면·가속상각·취득세·등기세 전액 면제 등 현금성 지원으로 전환해야 한다.
공정거래	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 일본은 기업결합 심사와 지주회사 규제를 단기·조건부 면제까지 연다. ✓ 한국은 통상 3~5년 유예다. 장기 구조재편 업종에는 성과 달성 시 영구 면제 트랙을 열어 정책 예측가능성을 높여야 한다.
심사	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 일본은 현물출자 검사 면제, 채권자 '간주 동의'로 의사결정·이행 시간을 대폭 단축한다. ✓ 한국도 윈스톱·패스트트랙을 상시화해 주총·채권자 절차 추가 단축과 검사 면제 범위 확대가 필요하다.
금융·보증	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 일본은 정책금융과 공적 보증으로 리스크를 분담한다. ✓ 한국도 정책금융 및 보증 패키지에 해외 자회사 자금조달 특례를 더해 글로벌 밸류체인 재편에 맞춰야 한다.
지주회사규제	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 일본은 부채비율과 자회사 지분율 요건을 5년간 유예하고, 구조조정 성과가 입증되면 영구 면제까지 허용한다. ✓ 한국은 3~5년 유예에 그치며, 성과와 무관하게 영구 면제는 제도적으로 불가능하다. 기업이 장기 전략을 세우기엔 제도적 족쇄가 여전하다.
상법 특례	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 일본은 합병 시 자회사 주주총회를 생략할 수 있는 기준을 2/3 이상 지분 보유로 완화했고, 현물출자 시 검사인의 재산가격 조사도 광범위하게 면제한다. ✓ 한국은 이 같은 특례가 제한적으로만 적용되며, 요건은 더 까다롭다. 기업이 구조조정에 나서려 해도 법적 절차가 발목을 잡는다. 사업양도 시 채권자 동의 절차도 일본은 1개월 이내 이의가 없으면 자동 동의로 간주한다. 한국은 여전히 별도 동의 절차를 요구하며, 시간과 비용 부담을 키운다.

일본 산업재생법과 한국 기업활력법 비교

구분	일본 산업재생법	한국 기업활력법
세제지원		
양도차익 과세	3년 이연 후 3년 분할납부 + 일부는 전액 감면	대부분 이연만 가능, 감면은 없음
채무면제이익 과세	법인세 3년 이연 + 분할납부 + 증여세 면제	법인세 3년 이연 + 분할납부 (증여세 면제 없음)
등록면허세	2.8% → 1.2%로 대폭 감면	50% 감면 수준
부동산 취득세	3.0% → 2.5%로 감면	일부 감면, 전액 면제 없음
이월결손금 공제한도	100%	100%
금융지원		
정책금융 지원	일본정책투자은행 등에서 저리 융자, 해외 자회사 자금조달 특례	일부 정책자금 지원 있으나 해외 자금조달 특례 없음
채무보증	독립행정법인 통한 채무보증 제공	채무보증 제한기업집단은 3년 유예만 있음, 보증 자체는 없음
공정거래특혜		
기업결합 심사기간	30일 → 7일로 단축	최대 120일 소요, 기업활력법 승인 시에도 단축 효과 미미
지주회사 규제	부채비율·지분율 등 5년 유예, 성과 달성 시 영구 면제	3~5년 유예, 영구 면제는 없음
상법 특혜		
합병 시 자회사 주총 생략	2/3 이상 지분 보유 시 생략 가능	일부 생략 가능하나 요건 더 엄격함
현물출자 검사인 조사 면제	광범위하게 허용	제한적 허용
사업양도 시 채권자 동의 간주	1개월 이내 이의 없으면 자동 동의	한국은 별도 동의 절차 필요

Source: 기획재정부, 공정거래위원회, 삼일PwC경영연구원

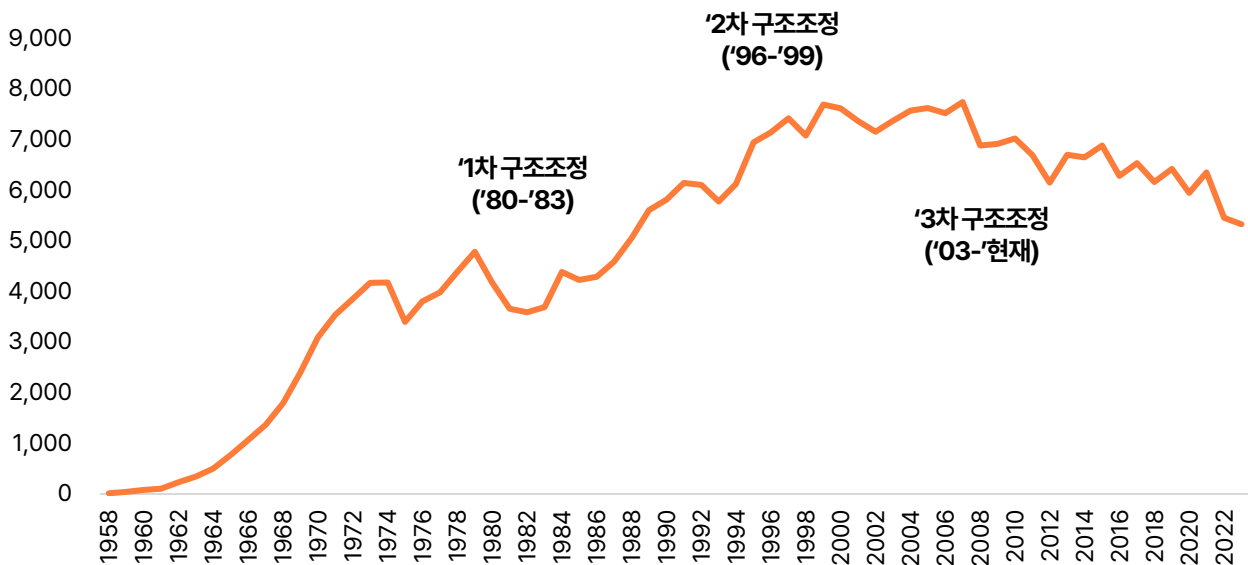
[Appendix] “산업활력재생특별조치법”, 일본 산업 재건의 열쇠

2000년대 들어 일본 에틸렌 생산량은 매년 완만한 하락 곡선을 그렸다. 2000년 760만t, 2010년 701만t, 2023년 532만t, 20여년 새 30%가 증발했다. 누군가는 “쇠락”이라지만, 수치를 들여다보면 불황에 의한 소모가 아니라 의도된 슬림화에 가깝다.

1999년 제정, 2003년 개정된 산업재생법은 채권 탕감·세제 이연·합병 절차 간소화라는 패스트트랙을 열어주었다. 크래커 수는 15기에서 10기로 줄었고, 가동률은 72%에서 83%로 뛰었으며, 고기능 소재 부문의 영업이익률은 5%p 이상 개선됐다. 정부는 판을 깔았고, 시장은 몸을 빼고 다시 달릴 근육을 만들었다. 에틸렌 톤수의 감소는 수축이 아니라 근육 다이어트였던 셈이다.

일본 에틸렌 생산량 추이

(단위: 1,000MT)



Source: JPCA, 삼일PwC경영연구원

시기별 일본 석유화학 구조조정과 에틸렌 생산량 추이

구분	1차('80~'83)	2차('96~'99)	3차('03~)
정부 역할	산구법 직접 통폐합 명령	M&A 세제·금융 지원	산업재생법·규제 완화
기업 행동	설비 폐쇄(단기 처방)	빅딜·포트폴리오 압축	콤비나트 통합, 해외 생산기지 건설
연평균 에틸렌 생산량	6.0Mt	7.2Mt	6.9Mt → 5.3Mt

Source: JPCA, 삼일PwC경영연구원

1. 산업재생법 개요

1999년 공포된 산업재생법은 일본 구조조정의 방향타를 통째로 돌려놓은 결정타였다. 정부는 이 법을 다듬으며 개정에 개정을 거듭했다. 덕분에 기업들은 합병·조직 재편·설비 투자 같은 중대 결단을 더 빠르고, 더 유연하게 추진할 제도적 활주로를 확보했다.

특례 조항은 파급력이 남달랐다. 사회적 필요가 인정된 기업 합병에 한해 “대가를 자율적으로 설계하라”는 파격을 허용했는데, 이 정신은 2005년 신(新)회사법으로까지 확장돼 전 산업계가 한꺼번에 혜택을 누리게 됐다. 특정 기업의 구제책에 머물지 않고, 일본 산업 전반을 견인하는 법적 인프라로 자리 잡은 셈이다.

지원 방식도 파격이었다. 구조조정이 시급한 기업은 주무장관 승인만 얻으면 곧바로 기업 단위 특구로 승격됐다. 그러면 금융·세제는 물론 공정거래법·상법·민법까지 일괄 특례가 따라붙었다. 전(前) 단계 상담에서 최종 승인까지 약 2개월. 정부는 감독자를 넘어 “적극적 조력자”로 변신했다. 기업이 3년 내 실행 가능한 구체 계획만 내놓으면, 정부는 종합 패키지를 들고 달려왔다.

결과는 뚜렷했다. 신속한 합병과 과감한 설비 폐쇄가 동시에 이뤄졌고, 남은 자원은 고부가가치 분야로 재투입됐다. 산업재생법은 그렇게 “기업 자율과 정부 뒷배”라는 투 트랙을 가동하며 일본 석유화학 산업을 다시 일으켜 세웠다.

일본 산업재생법 개정 경과

시기	주요 내용
1999.10	<ul style="list-style-type: none"> 구조조정을 통한 생산성 향상 목적으로 제정, 사업 재구축 계획 도입
2003.4	<ul style="list-style-type: none"> 경영자원재활용 계획, 공동사업재편 계획 등 지원대상 확대 상법 특례 등 특별조치 확대 적용기한 연장('03.3 → '08.3)
2005.7	<ul style="list-style-type: none"> 신회사법에 합병 대가 유연화 등 일부 특례 규정 반영
2007.8	<ul style="list-style-type: none"> 기술활용 사업혁신계획, 경영자원 융합계획 등 지원대상 확대 적용기한 연장('08.3 → '16.3)
2009.4	<ul style="list-style-type: none"> 에너지 절감 제품을 제조하기 위한 시설투자 지원 등 확대 중소기업의 사업재생 강화(사업분할 시 중소기업의 인허가 승계 허용 등) 산업혁신기구 창설(기업과 대학에 사장되어 있는 첨단기술이나 특허를 집약)

Source: 한국경제인협회

2. 산업재생법 적용 대상(1)

산업재생법은, 위기를 막은 방패가 아니라 혁신을 가속한 엔진이었다. 숫자로 증명하고, 책임으로 보완하라. 단순하지만 강력한 원칙이 일본 산업에 두 번째 날개를 달아 주었다. 일본 정부는 구조조정과 설비투자를 “부실기업 전용 응급실”이 아니라 “모든 기업을 위한 성장 트랙”으로 재정의했다. 정부는 7가지 계획 유형을 열거해 놓고 “어느 기업이든 맞춤형으로 골라 쓰라”고 문을 활짝 열었다. 덕분에 도요타자동차, 신일본제철, 산요, 스미토모금속 같은 간판 기업까지 잇달아 참여했고, “우량일수록 더 빨리, 더 과감히 바꾼다”는 새로운 구조조정 문화가 자리 잡았다.

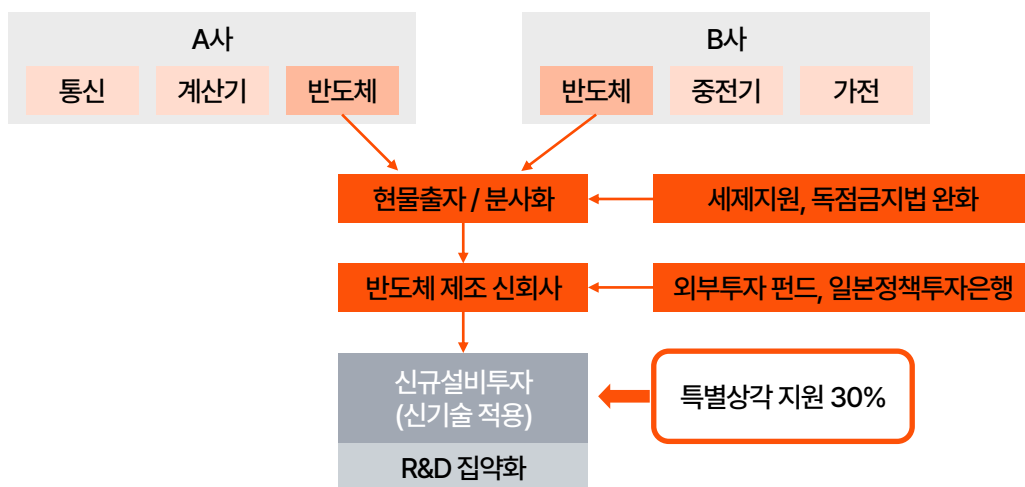
정부는 “정부 돈은 뿌리가 보이는 숫자 위에만 뿌린다”고 못 박았다. 기업이 지원을 받으려면 ① 생산성·수익성 증대, ② 재무 건전성 확보, ③ 원가 절감, ④ 노사 협의 네 갈래 성적표를 내야 한다. 구체적으로는 ROE +2%p 이상, 제조원가 5% 이상 절감, 경상수입이 지출을 상회해야 하며, 고용 문제는 노사와 충분히 합의했다는 사회적 안전장치도 필요하다. “자율 혁신”과 “사회 책임”이 맞물린 이 균형 잣대 덕분에 일본 산업은 체질개선과 공존의 두 토끼를 동시에 잡았다.

산업재생법 적용 대상

구분	주요 내용
사업재구조	그룹 내 구조조정 등 핵심 사업에 집중 투자하는 경우(선택과 집중)
경영자원재활용	다른 기업으로부터 사업부문을 인수(승계)하는 경우
공동사업재편	둘 이상의 사업자가 과잉설비를 폐기하고 첨단분야 등에 투자하는 경우
채무면제 대상기업 지원	상기 계획에 더하여 채무면제를 받는 것이 예정되어 있는 경우
사업혁신설비 도입	사업혁신설비(국내 최초 도입 설비, 신기술 설비 등)를 도입하는 경우
기술활용 사업혁신	사업제휴, 연구개발 등을 통해 생산성 향상시키는 경우
경영자원 융합	둘 이상의 사업자가 경영자원을 통합, 특정 사업에 집중하는 경우(JV 등)

Source: 한국경제인협회

산업재생법 지원 유형 예시



Source: 일본 경제산업성, LG경제연구원, 한국경제인협회, 삼일PwC경영연구원

2. 산업재생법 적용 대상(2)

산업재생법상 인정 요건

구분	요건	사업 재구축	경영자원 재할용	공동사업 재편	기술혁신 설비도입	기술활용 사업혁신	경영자원 융합
생산성 향상 (택 1)	ROE 또는 ROA의 향상	○ (ROE 2%p)	○ (ROA 2%p)	○ (ROA 2%p)		○ (ROE 3%p)	○ (ROA 3%p)
	유형고정자산 회전율 상승	○ (5%)	○ (5%)	○ (5%)		○ (10%)	○ (10%)
	기계장치 자산회전율의 상승			○ (5%)			
	종업원 1인당 부가가치액 상승	○ (6%)	○ (6%)			○ (12%)	○ (12%)
	기타 이에 상당하는 지표의 개선	○	○	○		○	○
재무건전성 (모두 충족)	유이자부채 /현금흐름 ≤10배	○	○	○		○	○
	경상수입 ≥경상지출	○	○	○		○	○
사업혁신 (택 1)	사업혁신 (*1)	○ (*2)	○ (*2)	○ (*3)	○	○ (*4)	○ (*5)
시장상황	과잉공급구조			○			
고용	고용 배려	○	○	○		○	○

(*1) 다음 중 어느 하나의 요건을 충족

- ① 신상품, 신서비스 국내 매출액 비중≥1%
- ② 제조원가(판매비 절감률)≥5%
- ③ 매출액 신장률≥업계 평균 매상 신장률+5%

(*2) 등록면허세의 감면, 특별상각의 혜택이 필요한 경우

(*3) 특별상각의 혜택이 필요한 경우

(*4) (*1)의 요건 외에 신상품, 서비스의 해외시장 개척 요건을 추가하여 택 1

(*5) (*1) ①의 요건 외에 신상품, 서비스의 매출액 신장률≥업계 평균 매상 신장률+5%를 추가하여 택 1

Source: 일본 경제산업성, 한국경제인협회

3. 대상기업에 대한 특례(1)

일본 정부는 산업재생법의 적용을 받은 승인 기업들에게 세제, 금융, 공정거래법, 상법, 민법 등 다양한 분야에 걸쳐 전방위적이고 종합적인 지원책을 마련했다.

우선 세제 측면에서 기업의 투자 부담을 덜어주기 위해 설비투자 자산에 대해 특별상각 제도를 도입하여 20~30%의 가속 상각을 허용하고, 과세 시기를 이연하는 등의 혜택을 제공했다. 기업의 채무 구조개선을 촉진하기 위해 자산평가손의 손금산입을 인정하고, 등록면허세를 기존 2.8%에서 1.2%로, 부동산취득세는 3.0%에서 2.5%로 대폭 낮추는 등 부담을 실질적으로 경감했다.

금융 분야에서는 승인 기업들이 구조조정 계획에 필요한 자금을 정책투자은행이나 정책금융공고 등으로부터 저리 융자받을 수 있도록 지원했다. 또한 승인 기업의 해외 자회사가 원활히 자금을 조달할 수 있도록 투자사업 유한책임조합(LPS)의 해외 투자한도(50%)를 특별히 면제해주고, 독립행정법인을 통한 채무보증까지 제공하여 기업들의 자금 융통성을 높였다.

공정거래법 측면에서도 기업결합 심사기간을 기존 30일에서 최단 7일로 크게 단축함으로써, 기업들의 조직 개편과 M&A를 신속히 추진할 수 있도록 했다.

상법에서는 승인 기업이 자회사에 대해 2/3 이상 의결권을 보유한 경우 자회사의 조직재편과 관련한 주주총회 결의를 생략할 수 있게 허용하고, 현물출자 시 법원에서 지정한 감사인의 재산가액 조사를 면제하며, 주식병합 과정에서도 별도의 주주총회 절차를 간소화하는 특례를 부여했다.

민법에서도 기업의 사업양도 과정에서 채권자가 1개월 이내 이의를 제기하지 않을 경우 자동적으로 동의한 것으로 간주하여 기업들의 신속하고 원활한 사업재편을 지원했다.

산업재생법 적용 대상 및 지원제도 요약

구분	내용	사업 재구축	경영자원 재활용	공동사업 재편	기술혁신 설비도입	기술활용 사업혁신	경영자원 융합
세제	등록면허세 경감	○	○	○		○	○
	사업 혁신설비 특별상각	20%	20%	20%	20~30%	30%	30%
	자산평가손의 손금산입	○	○	○			
	부동산 취득세 감면	○	○	○		○	○
금융	중소기업 저리융자		○				
	일본 정책은행 융자	○	○	○	○	○	○
	해외 자회사 자금조달 원활화					○	
	중소기구에 의한 채무보증					○	
공정거래법	기업 결합심사 신속화 (30일 → 15일)	○	○	○			
상법 (회사법)	합병시 자회사 주총결의 면제	○	○	○		○	○
	현물출자시 감사인 조사 면제	○	○	○		○	○
	주식병합시 주총결의 면제	○	○	○		○	○
민법	사업양도시 채권자 동의 간주	○	○	○		○	○

Source: 일본 경제산업성, 한국경제인협회

3. 대상기업에 대한 특례(2)

산업재생법을 통해 검증된 상당수의 특례들은 이후 신회사법에 반영되어 모든 일본 기업이 활용할 수 있는 제도로 자리 잡았다. 산업재생법이 처음부터 일반적 규제 완화를 목적으로 설계된 것이 아니라, 산업 구조조정 과정에서 발생 가능한 부작용을 제한적이고 실험적으로 점검해 볼 수 있는 시범적(pilot test) 성격을 띠고 있었기 때문이다. 일본 정부는 산업 재생법을 통해 사회적 타당성 및 필요성이 입증된 특례를 신회사법에 반영함으로써, 제도 개혁으로 발생할 수 있는 시장 혼란과 부작용을 사전에 철저히 관리했다. 이는 정부의 정책 추진 과정에서 시행착오를 최소화하고, 기업 경영의 효율성을 지속적으로 높이려는 전략적 접근이었다고 평가할 수 있다.

신회사법에 반영된 사항

구분	주요 내용
합병대가 유연화	신주 발행 대신 금전 또는 다른 주식회사의 주식 교부 허용
간이조직재편 요건 완화	구상법상 존속 기업의 합병대가가 순자산액의 5% 이하이면 주주총회 결의없이 합병할 수 있었으나 신회사법은 20%로 요건완화
배당대가의 유연화	배당으로 금전, 당해회사 주식 대신 다른 회사 주식이나 사채, 현물 등 기타 재산 지급 가능
자본금 감소 시 주총면제	자본금 감소와 동시에 증거가 있는 경우 주총결의 면제
회사분할 시 사채권자에 대한 최고(통지) 특례	사채관리회사에 대해 최고하는 것으로 무기명사채 등의 채권자에 대한 최고(관보 공고 등) 면제
사후설립 시 검사인 조사 면제	사후설립(회사성립 직후 재산취득 등)의 경우에도 검사인의 재산 조사 면제

Source: 한국경제인협회

4. 산업재생법의 적용사례 및 효과(1)

1999년 제정된 산업재생법은 일본 기업 체질을 뒤집은 분수령이었다. 과거처럼 정부가 “칼을 대라”고 명령하던 시대는 끝났다. 기업이 시장현실을 읽고 스스로 설계한 해부도(解剖圖)에 정부가 세제·금융·규제 완화라는 수술도구를 보태줬을 뿐이다. 그 자율-지원 모델은 효율성과 유연성 두 마리 토끼를 동시에 낳았다.

석유화학 현장은 이를 가장 극적으로 증언한다. 미쓰비시화학·미쓰이화학·스미토모화학, 일본 석화 삼두(三頭)는 모두 산업재생법을 타고 다시 뛰었다.

1. 미쓰비시화학

과잉설비와 중소형 플랜트 난립으로 숨이 막히던 미쓰비시화학은 소규모 설비 폐쇄·사업부 매각·핵심부문 자원 집중 등 자발적 구조조정을 제출했고, 정부는 계획의 실현 가능성을 인정해 즉각 승인했다. 특별상각·저리융자 지원 덕에 대수술은 속전속결. 결과는 재무 건전성 회복, 고부가 소재 중심 체질 전환이었다.

2. 미쓰이화학

미쓰이화학은 경쟁력이 떨어진 NCC는 접고, 일부 사업을 M&A·제휴로 재편했다. 정부가 세제 감면과 빠른 기업결합 심사로 뒤를 받치자, 비용 부담은 최소화되고 효율성은 극대화됐다. 덕분에 글로벌 시장에서의 입지도 되찾았다.

3. 스미토모화학

스미토모화학은 범용 제품의 굴레를 벗고 정밀화학·전자소재로 향로를 틀었다. 정부 승인 후 세제·금융 패키지가 따라붙자, 사우디 아람코와 합작한 페트로 라비 설립이 속도를 냈다. 해외 원가 우위와 일본 기술력이 결합해 지속 가능한 글로벌 경쟁력이 완성됐다.

산업재생법 적용 대상 및 지원제도 요약

기업	핵심 조치	정부 지원	성과
미쓰비시화학	소유권 정리·설비 폐쇄·사업부 매각 → 핵심 부문 집중	특별상각·저리융자	재무 건전성 회복, 고부가 제품 전환
미쓰이화학	NCC 폐쇄, M&A·전략제휴로 사업 재편	세제 감면, 결합 심사 7일	비용 절감, 글로벌 시장 지위 회복
스미토모화학	범용 → 정밀·전자소재 전환, 페트로 라비 투자	금융·세제 + 해외 JV 규제 특례	해외 저원가 + 기술 집약, 지속 성장

Source: 각 사, 삼일PwC경영연구원

4. 산업재생법의 적용사례 및 효과(2)

일본 산업재생법 적용사례

회사명	승인시기	추진 내용 및 효과
스미토모금속	2003.5.30	<ul style="list-style-type: none"> 공동출자에 의한 지주회사 설립, 증자 등 추진 등록면허세 경감, 금융지원, 주주총회 결의 면제 등 지원 제조원가 6% 절감, 종업원 1인당 부가가치액 133% 향상
신일본제철	2003.7.22	<ul style="list-style-type: none"> 신일본제철의 완전 자회사화, 증자, 회사분할 등 추진 등록면허세 경감 등 지원 신제품 매출액 비중 7%, 종업원 1인당 부가가치 78.6% 향상
신일본제철, 스미토모금속	2003.9.26	<ul style="list-style-type: none"> 스테인리스 사업을 분할하여 공동으로 신회사 설립 등록면허세 경감 등 지원 ROA 16%p 향상
삼협알루미늄공업	2003.11.25	<ul style="list-style-type: none"> 공동 출자에 의한 지주회사 설립 등 추진 등록면허세 경감, 일본 정책 은행의 융자, 검사인 조사 면제, 채권자 통지 간소화 등 지원 유형고정자산회전율 11% 향상
코닥재팬디지털 프로덕트	2004.1.22	<ul style="list-style-type: none"> 공개매수, 증자, 영업양수, 합병 등 추진 등록면허세 경감, 합병 대가 현금 지급, 검사인 조사 면제, 합병 시 주주총회 결의 면제채권자 통지 간소화 등 지원 판매비 24.8% 절감, ROE 9%p 향상
후지유업	2004.2.9	<ul style="list-style-type: none"> 채무 면제를 받으면서 감자 및 증자 등 추진 등록면허세 경감, 자산평가손의 손금산입, 자본감소 시 주주총회 결의 면제 등 지원 판매비 5.98% 절감, 종업원 1인당 부가가치액 20.6% 향상
산요전기	2006.3.10	<ul style="list-style-type: none"> 산요 반도체(주) 신설, 증자 등 추진 등록면허세 경감 등 지원 신제품 매출액 비중 3.3%, 유형고정자산회전율 59.8% 향상
닛산자동차	2006.3.29	<ul style="list-style-type: none"> 자동차 판매 관련 52개사로 분할, 증자 및 감자 등 추진 등록면허세 경감 등 지원 유형고정자산회전율 125% 향상, 유이자부채/CF가 2.8배에 이름

Source: 일본 경제산업성, 한국경제인협회

[Appendix] 기업활력법 주요 내용(상법 및 자본시장법 관련)

	분류	기존 법령	기업활력법
조직개편 간소화	소규모 분할제도 도입	없음	분할하는 회사의 총자산 기준 10% 미만 법인은 '소규모분할제도'로 이사회 결의만으로 분할가능
	소규모합병·소규모주식 교환범위 확대	발행 신주 및 이전하는 자기주식의 총수가 그 회사의 발행주식총수 10% 이하일 경우 주총 대신 이사회 결의	발행 신주 및 이전하는 자기주식의 총수가 그 회사의 발행주식총수 20% 이하일 경우 주총 대신 이사회 결의
	간이합병 범위 확대	합병 시 피합병회사의 발행주식 총수의 90% 이상 을 보유 시 주총 대신 이사회 결의	합병 시 피합병회사의 발행주식 총수의 3분의2 이상 보유 시에 주총 대신 이사회 결의
자금부담 완화	주식매수청구액 지급기간 연장	주식매수청구를 받은 회사는 청구 받은 날부터 2개월 이내(상장법인 1개월 이내) 에 그 주식을 매수해야 함	주식매수청구를 받은 회사는 청구 받은 날부터 6개월 이내(상장법인 3개월 이내) 에 그 주식을 매수해야 함
주총절차 간소화	기준일 설정 및 주주명부 폐쇄기간 공고 시기 단축	기준일 및 주주명부 폐쇄기간을 정한 뒤 2주전 에 공고 의무	기준일 및 주주명부 폐쇄기간을 정한 뒤 7영업일 전 에 공고
	주주총회 개최 공고 및 서류비치 시기 단축	주주총회를 개최하는 경우 회일의 2주전 에 공고 의무	주주총회를 개최하는 경우 회일의 7영업일 전 에 공고 의무
	채권자 이의제출기간 단축	채권자보호절차 진행 시 이의제출기간 1개월 이상 의무	채권자보호절차 진행 시 이의제출기간 10영업일 이상 혹은 은행 지급보증/ 보험증권 등 제출 시 절차 생략 가능
	주식매수청구권 신청기간 단축	합병 등에 반대하는 주주는 청구권 인정될 경우 주주총회 결의일부터 20일 이내 주식 매수 청구가능	합병 등에 반대하는 주주는 청구권 인정될 경우 주주총회 결의일부터 10일 이내 주식 매수 청구가능

Source: 삼일PwC경영연구원

[Appendix] 기업활력법 주요 내용(공정거래법 관련)

분류	기존 법령	기업활력법	
사업재편계획 제출과 기업결합신고 청구 단일화	기업결합신고 간소화	기업결합시 기업결합신고 의무조건(*1)에 해당될 경우, 공정거래위원회에 신고 필요	사업재편계획 제출시 기업결합신고도 함께 된 것으로 간주
지주회사규제에 관한 특례 (승인기업이 지주회사일 경우)	부채비율 제한 완화	지주회사 부채비율은 자본총액 200% 내로 제한	3~5년(*2)간 적용 유예
	자회사주식보유 기준 적용 유예	지주회사는 자회사의 발행주식총수 50% 이상 (자회사가 상장법인, 국외상장법인, 공동출자법인인 경우 30% 이상 , 벤처지주회사의 자회사인 경우는 20% 이상)을 소유해야 함	3~5년(*2)간 적용 유예
	비계열사 및 자회사의 계열사 출자규제 적용 유예	지주회사는 ①비계열회사의 지분을 당해 지주회사의 발행주식총수의 5%를 초과하여 소유 하거나 ②자회사가 아닌 국내계열회사의 주식 소유 불가	사업재편승인을 받은 지주회사에게는 비계열사 및 자회사외계열사에 대한 출자규제를 적용하지 않음
지주회사규제에 관한 특례 (승인기업이 지주회사의 자회사일 경우)	손자회사보유주식 기준 적용 유예	지주회사 자회사는 손자회사의 발행주식 총수의 50% 이상 (상장회사인 경우에는 30% 이상)을 소유 의무	3~5년(*2)년간 적용 유예
	지주회사 자회사의 공동출자 규제 완화	지주회사 자회사가 손자회사를 설립, 보유하기 위해서는 단독출자만 가능 / 자회사가 손자회사에 공동출자 금지	사업재편계획을 승인받은 승인기업(지주회사 자회사, 2개 이하)은 손자회사에 공동출자 가능
지주회사규제에 관한 특례 (승인기업이 지주회사의 손자회사일 경우)	증손회사 지분보유 규제 완화	손자회사는 100% 소유를 통해서만 증손회사를 보유 할 수 있으며, 요건을 충족하지 못할 시 매각 필요	사업재편계획을 승인받은 손자회사는 증손회사에 50% 이상 출자가 가능 해지고, 2개 이하의 손자회사가 승인을 받아 증손회사에 50%씩 공동출자가 가능
상호출자제한기업집단 및 채무보증제한 기업집단 규제 완화	승인기업이 「공정거래법」상 상호출자제한기업집단에 속할 경우	상호출자나 신규순환출자 시 원칙적으로 금지하나, 일부에 한해 당해 주식을 출자한 날로부터 6개월 내 주식 처분 필요	사업재편을 하는 과정에서 발생한 순환출자·상호출자는 해소유예 기간을 1년으로 연장함
	승인기업이 「공정거래법」상 채무보증제한기업집단에 속할 경우	채무보증제한기업집단에 속하는 회사는 국내계열회사 채무보증 불가하며, 신규 지정 또는 계열 편입시 2년간 적용 유예	채무제한기업집단에 속하는 승인기업이 국내계열사로부터 채무보증을 받는 경우 채무보증금지 유예기간 3년으로 연장(채무보증 제한기업집단으로 새로이 지정되거나 승인기업의 부채액이 자본총액의 2배를 초과하는 경우 제외)

(*1) 총자산 또는 매출액 2,000억원 이상의 회사 또는 그 특수관계인이 ①총자산 또는 매출액 200억원 이상의 다른 회사 주식을 20% (상장회사의 경우에는 15%) 이상을 소유하게 되거나 ② 20% 이상 소유한 자가 당해회사 주식을 추가로 취득하여 최대출자자가 될 경우

(*2) 승인기업 유형 중 과잉공급, 산업위기지역(3년)/ 신산업 진출, 디지털 전환, 탄소중립, 공급망 위협(5년)

Source: 삼일PwC경영연구원

[Appendix] 기업활력법 주요 내용(조세특례제한법 및 기타 법령 관련)

분류		세제지원
양도차익 과세이연	금융채무상환 및 투자 목적 자산매각시 양도차익 과세 이연	자산양도차익에 대한 법인세 과세를 해당 사업연도와 이후 3년간 이연 후 3년 분할납부
	기업간 주식교환시 양도차익 과세이연 및 증권거래세 면제	- 양도소득세 또는 법인세 : 양수주식 등 처분 시까지 과세 이연 - 증권거래세 : 면제 - 법인세법에 따른 물적분할, 현물출자로 취득한 주식 등 전부를 특례로 교환 : 취득 당시 과세이연 받은 금액 재이연
	합병에 따른 중복자산 양도 차익 과세이연	중복자산 처분 시 양도대금 중 신규자산 취득 비율만큼 중복자산 양도차익 대상 법인세를 3년 이연 후 3년 분할납부
채무면제이익 과세이연	모회사의 자회사 금융채무 인수·변제 시 과세 이연	(자회사) 채무면제이익에 대한 법인세 과세를 3년 이연 후 3년 분할납부, 자회사의 다른 주주에 대한 증여세 비과세 (모회사) 자회사 채무변제액 손금 산입하여 모회사 법인세 감면
	주주 등의 자산 무상양도 과세 이연	(수증법인) 자산수증이익 법인세 과세 3년 이연 후 3년 분할납부 (주주 등) 증여재산가액을 손금에 산입하여 법인세 감면
	금융기관에 의한 채무면제시 과세 이연	(면제법인) 채무면제이익에 대한 법인세 과세 3년 이연 후 3년 분할납부 (금융기관) 면제한 채무금액을 손금 산입하여 법인세 감면
추가 세제지원 (조세특례제한법 외 법인세법 등)	계열사 주식교환시 특례	본래 지배주주가 소유한 주식 전부를 '특수관계인 아닌 법인의 주식'과 교환 시 발생하는 양도차익에 대해 과세 이연하나, 계열사를 특수관계인에서 제외하도록 명문화하여 계열사가 특수관계인에 포함되더라도 양도차익 과세 이연
	등록면허세 감면	설립등기·합병·증자 등으로 자본금 증가 시 부과되는 등록면허세 (자본금증가분의 0.4%)를 50% 감면
	관세 납기연장·분납 지원	사업재편 기업의 전년 관세 납세액의 50% 범위에서 6개월 이내 납부 기한 연장(무담보) 및 3회까지 분할하여 납부
	이월결손금 공제한도 확대	사업재편계획을 이행중인 법인에 대해 기업 규모와 무관하게 이월결손금 공제한도 해당 사업년도 소득의 기존 80%에서→100% 확대

Source: 삼일PwC경영연구원

Author Contacts

삼일PwC 경영연구원

이은영 상무

eunyoung.lee@pwc.com

김승철 수석연구위원

seungchurl.k.kim@pwc.com

안정효 선임연구위원

jeonghyo.ahn@pwc.com

삼일PwC 경영연구원

최재영 경영연구원장

jaeyoung.j.choi@pwc.com

Business Contacts

김승훈 Partner

Assurance

seung-hun.kim@pwc.com

신윤섭 Partner

Tax

yoonsup.shin@pwc.com

최창윤 Partner

Deals

chang-yoon.choi@pwc.com

이수빈 Partner

Deals

soo-bin.rhee@pwc.com

정경인 Partner

PwC컨설팅

kyungin.jung@pwc.com

유건재 Partner

PwC컨설팅

kunjae.yoo@pwc.com



S/N: 2508C-RP-096

© 2025 PwC Consulting. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

Disclaimer: This content is for general purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.